



**FLACSO**  
ARGENTINA

**Maestría en Economía Política con mención en Economía Argentina**

**Tesis de Maestría:**

**“Estrategias sindicales durante el ciclo de gobiernos kirchneristas. Una aproximación desde los casos de FATE y Bridgestone”**

Alumno: Jonatan Eduardo Gross

Directora de tesis: Victoria Basualdo

Buenos Aires, diciembre de 2019



## **Agradecimientos**

La presente tesis es fruto de un recorrido personal y académico que hubiera sido imposible sin el acompañamiento, la ayuda, el intercambio de ideas y la construcción colectiva con una gran cantidad de personas e instituciones.

En primer lugar, quiero agradecer a Victoria Basualdo, quien se desempeñó como directora de la tesis, por la lectura atenta, los aportes y críticas, el estímulo constante y el afecto, donde cada avance en la investigación tuvo una instancia de reflexión e intercambio de ideas para alcanzar procesos de síntesis comunes. Su compromiso y aliento permanente tanto durante el Seminario de Taller de Tesis en el marco del cursado de la Maestría de Economía Política de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) como a lo largo de los últimos dos años fue fundamental para avanzar en la investigación y plasmarla en el texto.

En segundo lugar, a Pablo Manzanelli, compañero de la maestría, hoy doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires e investigador del área de Economía y Tecnología de la FLACSO y del Centro de Investigación y Formación de la República Argentina (CIFRA), quien tuvo la gentileza de aportar valiosos comentarios a las temáticas abordadas en los capítulos II y III.

También quiero agradecer al Centro de Estudios de la Situación y Perspectivas de la Argentina (CESPA). Particularmente al responsable de Archivo y Biblioteca del CESPA, el profesor Jesús Emilio Monzón, quien me abrió las puertas del archivo y con quien trabajé de manera colaborativa en la digitalización de gran cantidad de material periodístico referido a la industria del neumático y el SUTNA.

A todas las personas que con generosidad han discutido y me han hecho sugerencias en distintos momentos de este trabajo de investigación y a todos aquellos que a lo largo de mi transitar académico y personal me han brindado su apoyo. Primordialmente a Eduardo Basualdo, Investigador Principal y Coordinador del Área de Economía y Tecnología y de la Maestría en Economía Política de la FLACSO, a Eduardo Glavich, con quien emprendí una interesante lectura colectiva de El capital de Karl Marx y me alentó a realizar la maestría, a Mirta Vuotto directora del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires con quien colaboré como asistente y a Griselda Verbeke, también del CESOT, por invitarme a participar como investigador externo, brindarme sus consejos y la recomendación a la maestría.

Cabe una mención especial a todos los dirigentes sindicales que se comprometieron con el trabajo de investigación y me abrieron las puertas del gremio del neumático para realizar las entrevistas aún en medio de un contexto adverso para los trabajadores y sus organizaciones sindicales.

Gracias a mi familia y a todos mis amigos y amigas. En especial a Analí, mi compañera de vida, por su apoyo y dedicación durante las largas horas de lectura y comentarios para alcanzar la redacción final. Y a Vera, por su amor incondicional mientras papá escribía esta tesis.

## Índice

|  |            |
|--|------------|
| <b>Presentación</b>  | <b>7</b>   |
| <b>Capítulo I: Estado del arte y propuesta de investigación</b>  | <b>15</b>  |
| Estado del arte  | 16         |
| a) El debate sobre la revitalización sindical en la posconvertibilidad hasta 2015  | 16         |
| b) Estudios recientes del mundo del trabajo  | 32         |
| c) La industria del neumático en la Argentina de los años noventa a la posconvertibilidad  | 40         |
| Problemas y objetivos de la investigación  | 43         |
| a) Problematizando la revitalización sindical en el lugar de trabajo   | 43         |
| b) Hipótesis   | 47         |
| c) Objetivos de la tesis   | 47         |
| Marco teórico, metodología y fuentes para la investigación   | 48         |
| a) Marco teórico   | 48         |
| b) Propuesta metodológica y fuentes de investigación   | 51         |
| <b>Capítulo II: Actividad industrial, mercado de trabajo y relaciones laborales en la Argentina desde la “década menemista” al “fin del ciclo kirchnerista”</b>  | <b>61</b>  |
| Desindustrialización y mercado de trabajo durante la convertibilidad   | 62         |
| Flexibilización de la relación capital-trabajo en la década menemista  | 68         |
| Crecimiento industrial sin cambio estructural y mercado laboral en la posconvertibilidad   | 75         |
| Regulación laboral y negociación colectiva durante los gobiernos kirchneristas   | 83         |
| <b>Capítulo III: Trayectoria de la industria del neumático en Argentina y estrategias empresariales dominantes de la convertibilidad a la posconvertibilidad</b> | <b>95</b>  |
| La industria productora de neumáticos en Argentina y el mundo  | 95         |
| La industria del neumático en Argentina durante la convertibilidad   | 100        |
| La industria del neumático en la Argentina durante posconvertibilidad  | 109        |
| <b>Capítulo IV: Negociación colectiva en la industria del neumático</b>  | <b>121</b> |
| Sujetos, vigencia y estructura de la negociación en la actividad del neumático   | 125        |
| Contenidos negociados en la actividad del neumático durante la convertibilidad   | 130        |
| Contenidos negociados en la actividad del neumático durante la posconvertibilidad  | 139        |
| <b>Capítulo V: Organización y acción sindical en Bridgestone y FATE durante el ciclo de gobiernos kirchneristas. La mirada de sus protagonistas</b>              | <b>153</b> |
| El caso Bridgestone  | 153        |
| El caso FATE   | 162        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo VI: Estrategias sindicales diferenciales y en disputa en la industria del neumático. Hacia un enfoque relacional</b> | <b>173</b> |
| <b>Reflexiones finales</b>   | <b>197</b> |
| <b>Bibliografía y fuentes consultadas</b>  | <b>209</b> |

## Presentación

La presente tesis tiene como objetivo general realizar un aporte al debate sobre los alcances y las formas que adquirió la revitalización de la organización y acción sindical, más precisamente en las instancias de representación directa de los trabajadores en los establecimientos laborales, experimentada en la Argentina durante el ciclo de gobiernos kirchneristas, abarcando los años 2003 a 2015. Para ello describiremos y analizaremos las contradicciones, tensiones y disputas entre distintas estrategias sindicales en una actividad económica en particular: la fabricación de neumáticos.

La industria del neumático nos parece relevante por ser una actividad madura, altamente concentrada y extranjerizada que, además, forma parte del complejo automotriz. Asimismo el Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (SUTNA) es uno de los pocos gremios industriales en la Central de Trabajadores Argentinos (CTA). A pesar de que el SUTNA es un sindicato de una rama económica, las seccionales tienen un alto grado de autonomía respecto de la conducción nacional, incluso en la negociación colectiva. Cada seccional corresponde a los obreros de cada una de las tres grandes fábricas del neumático del país. Por ello hemos decidido abordar la dinámica sectorial a partir de estudios de caso, seleccionando las empresas Bridgestone y FATE.

El período escogido reconoce su punto de partida en la traumática salida de la convertibilidad en 2002, durante la presidencia de Eduardo Duhalde, por aplicación de la Ley de Acefalía, año bisagra entre el estallido de la crisis económica, social e institucional en 2001 y las elecciones en las que Néstor Kirchner fue elegido presidente en 2003. El año final de este período se corresponde con la culminación del segundo mandato presidencial de Cristina Fernández de Kirchner, y en el cual fue elegido presidente Mauricio Macri.

La etapa inaugurada con el fin de la convertibilidad en Argentina planteó diversos contrastes con respecto al desenvolvimiento económico y político-institucional que caracterizó a los años noventa. Desde la economía política y los estudios del trabajo, los análisis acerca de las continuidades y/o rupturas entre un período y otro signaron la producción académica de los últimos años. En líneas generales, inicialmente se centraron en el carácter de las transformaciones económicas, el crecimiento de la producción industrial, su impacto sobre el empleo y las características presentadas por los principales indicadores del mercado de trabajo. Hacia 2006, con la repercusión de diversos conflictos laborales y el creciente dinamismo adquirido por la negociación colectiva, las miradas se enfocaron sobre

las relaciones laborales, la organización de los trabajadores y la acción sindical. Finalmente, en la última etapa del período, las producciones académicas se encaminaron a analizar los límites socio-económicos y estructurales que impidieron la consolidación de un proceso de desarrollo sostenido y una mayor participación de los asalariados en el ingreso.

Dentro de este marco general, nos interesan en particular las investigaciones que se dedicaron a analizar los indicadores “clásicos” sobre negociación colectiva y conflictividad laboral para demostrar la existencia efectiva de una revitalización sindical, a examinar sus causas económicas y político-institucionales y a dar cuenta de las estrategias seguidas por los sindicatos para fortalecer sus organizaciones. La noción de estrategia sindical ha sido ampliamente utilizada en estos estudios sobre el movimiento obrero y sus organizaciones sindicales en la Argentina de la posconvertibilidad. Sin embargo, entendemos que su uso fue polisémico y poco precisado.

En diferentes estudios se ha señalado que el proceso de reestructuración capitalista experimentado desde la década de los setenta y profundizado en la década de los noventa a nivel mundial, en nuestro país se manifestó en la pérdida de participación de la producción manufacturera en el producto global, en la transformación de la estructura productiva del sector industrial, en la expulsión de mano de obra, en el aumento de la informalidad laboral y en la caída de los salarios. Al mismo tiempo, se ha apuntado que la desregulación de las instituciones laborales legalizó la flexibilización —que de hecho ya había comenzado a extenderse— en las condiciones de contratación y empleo y las modalidades de remuneración de la fuerza de trabajo, adecuándolas al nuevo patrón de crecimiento económico. Y en líneas generales, los estudios sobre este período han concluido que las organizaciones sindicales vieron erosionada la base de afiliación y su nivel de representatividad, perdiendo su protagonismo tanto en los lugares de trabajo como en la política nacional, lo cual se vio evidenciado en el retroceso defensivo de las negociaciones colectivas y el disciplinamiento de la conflictividad laboral.

Por el contrario, si bien en el momento inmediatamente posterior al ajuste devaluatorio que marcó el fin de la convertibilidad en 2002 se produjo una agudización de la crisis económica y un deterioro de las condiciones de vida y trabajo de las clases subalternas, a partir de 2003 se ha observado un acelerado proceso de recuperación de la actividad económica, crecimiento de la producción industrial —aunque sobre la estructura productiva heredada de los noventa— caída del nivel de desempleo y reducción del empleo no registrado que generaba condiciones más favorables para la recomposición salarial. Conjuntamente con



la restitución parcial de la regulación estatal de las relaciones laborales, se desplegó un renovado protagonismo de las organizaciones sindicales observado en el mayor dinamismo y alcance de la negociación colectiva, principalmente en la determinación salarial, acompañado de un aumento de la conflictividad laboral, lo que fortalecía a las dirigencias sindicales institucionalizadas en la puja distributiva, a la vez que generaba un renovado impulso a la organización sindical en los lugares de trabajo. De ahí que la noción de “revitalización sindical” fuera clasificada en tres tipos según su origen y dirección, “descendente”, “ascendente” y “periférica” (Del Bono y Senén González, 2013).

Varios autores (Cotarelo, 2007; Lenguita, 2011; Atzeni y Ghigliani, 2013; Varela, 2015, 2016; entre otros) se enfocaron en el estudio del desarrollo de experiencias de “revitalización sindical” desde abajo, caracterizándolas como una rebelión de las “bases” obreras frente a la “burocracia sindical” que, conjuntamente con la irrupción de liderazgos vinculados a la izquierda partidaria, la toma de decisiones en asambleas y la disposición a la acción directa, expresaban una estrategia “clasista y antiburocrática”.

Ahora bien, aquí entendemos al llamado “sindicalismo de base” como la manifestación de tan sólo una de las tendencias estratégicas desarrolladas en un proceso de revitalización sindical en los lugares de trabajo más amplio y diverso. En otras palabras, consideramos que en la posconvertibilidad se desplegaron distintas tendencias estratégicas en las instancias de representación sindical en los establecimientos fabriles, que en ocasiones manifestaron un alineamiento con las direcciones sindicales y en otras, tensiones y enfrentamientos. Cada una expresó diferentes líneas de acción y organización sindical —de las que son constituidos y constituyentes los líderes sindicales a través de la adhesión a sus caracterizaciones— con lógicas propias, límites y potencialidades en el escenario económico y político-institucional durante el ciclo de gobiernos kirchneristas que se extendió a lo largo de gran parte de la posconvertibilidad. Pretendemos de esta manera tomar distancia de la dicotomía entre “sindicalismo de base” versus “burocracia sindical”, concepción clásica de los estudios laborales que ha sido crecientemente problematizada.

Desde distintas posiciones se han expresado incomodidades con una visión teórica dualista entre bases y dirigencia sindical con intereses opuestos —cuando no antagónicos— por considerar que es una perspectiva que dificulta el análisis empírico y la comprensión política tanto de la relación entre bases y dirigencias sindicales institucionalizadas como de la emergencia de liderazgos alternativos vinculados principalmente a los partidos de la izquierda trotskista.

Por consiguiente, en la presente tesis proponemos una noción de estrategia sindical de carácter relacional, considerando las distintas dimensiones y variables económicas, políticas, materiales e institucionales que matizan las caracterizaciones sobre las líneas de acción y organización sindical expresadas por los líderes sindicales que fueron protagonistas de los conflictos laborales y las disputas internas. A partir de ella describiremos y analizaremos las contradicciones, tensiones y disputas entre distintas estrategias sindicales en la industria del neumático.

Como habíamos adelantado, la industria del neumático es una actividad madura, altamente concentrada y extranjerizada que, además, forma parte del complejo automotriz. En el marco de una estrategia de regionalización encarada por las empresas transnacionales automotrices y una regulación estatal sumamente favorable, la industria automotriz se convirtió en una de las ramas fabriles más dinámicas. Dada la estrecha vinculación con dicha rama, las empresas fabricantes de neumáticos atravesaron un proceso de transformación en la gestión y organización del trabajo desde mediados de la década de los noventa, bajo las condiciones macroeconómicas de la convertibilidad, que impusieron un comportamiento que muestra cierta persistencia en numerosos puntos críticos en la posconvertibilidad.

El sindicato de la rama, el Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (SUTNA), es uno de los pocos gremios industriales en la CTA. De hecho, Pedro Wasiejko, ex Secretario General del SUTNA entre 2000 y 2016, fue uno de los fundadores de la central sindical. Además, en 2006 fue elegido Secretario Adjunto de la CTA, acompañando en la lista al Secretario General de la CTERA, Hugo Yasky. La misma conducción seguiría al frente de la CTA de los Trabajadores, alineada con el gobierno kirchnerista, emergente de la fractura de la central tras las elecciones de 2010. Desde 2016, luego de sucesivas fracturas, la Comisión Directiva del SUTNA está integrada y conducida por representantes de las listas vinculadas a la izquierda partidaria, cuyo origen se remonta al intenso conflicto salarial acontecido en FATE en el año 2007.

Las seccionales del SUTNA, que agrupan a los obreros de cada una de las grandes fábricas del neumático del país —FATE, Pirelli y Firestone-Bridgestone— poseen un alto grado de autonomía respecto de la conducción nacional, incluso en la negociación colectiva. Esta peculiaridad se refleja en los convenios colectivos que rigieron la actividad durante el período considerado, donde se articuló una parte general con anexos particulares para cada empresa. Asimismo, en la posconvertibilidad se incluyeron algunos contenidos novedosos como la participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa japonesa Bridgestone

o la supresión de la tercerización laboral en las áreas de producción. De aquellas tres empresas que componen el sector, hemos decidido analizar los casos de Bridgestone y FATE.

La empresa japonesa Bridgestone-Firestone es la principal productora de neumáticos en el mundo y en el país. Radicada en nuestro país desde principios del siglo pasado, actualmente posee una planta fabril en Llavallol, provincia de Buenos Aires. La misma experimentó un trascendental conflicto con fuerte participación de los trabajadores de base entre los años 2003 y 2004, en reclamo por recomposición salarial y la renovación del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT). El Cuerpo de Delegados de Bridgestone y la Seccional Llavallol del SUTNA estuvieron liderados por la lista Violeta durante los años de la posconvertibilidad comprendidos por nuestro análisis, afin a la dirección nacional del SUTNA encabezada entonces por Pedro Wasiejko.

FATE es una empresa de capitales nacionales fundada a mediados de de la década del cuarenta. Su planta industrial de neumáticos se encuentra ubicada en la localidad de San Fernando, también en la provincia de Buenos Aires. Allí se desarrolló, en el marco de la negociación paritaria de 2007, un importante conflicto intrasindical que terminaría con el desplazamiento de la conducción del Cuerpo de Delegados y la Seccional San Fernando del SUTNA, hasta ese momento dirigida por la lista Bordó. Dicho conflicto contó con una gran movilización de las bases a partir de la adopción de métodos asamblearios para la toma de decisiones y el despliegue de medidas de acción directa, junto a la emergencia de un núcleo de líderes y activistas mayoritariamente vinculados a los partidos de izquierda trotskista. Este proceso ha sido extensamente estudiado por Varela (2015), para quien el caso FATE comparte los rasgos “antiburócraticos” característicos del llamado “sindicalismo de base”. Durante los gobiernos de Cristina Fernández de Kirchner, ambas instancias de organización sindical fueron lideradas por listas opositoras a la Comisión Ejecutiva Nacional del SUTNA —primero la lista Marrón y, desde 2012, una alianza entre las listas Negra y Roja que se desprendieron de aquella— que, pese a sus tensiones, reivindicaban y continúan las líneas de organización y acción sindical de la experiencia originaria de 2007.

La tesis se compone de siete capítulos, incluyendo las reflexiones finales:

En el capítulo I nos abocamos a reconstruir el estado del arte sobre la revitalización sindical, reponiendo los principales debates teóricos y políticos abiertos en la Argentina bajo el ciclo de gobiernos kirchneristas durante la posconvertibilidad. Luego analizamos las distintas perspectivas metodológicas utilizadas recientemente para el estudio del mundo del

trabajo en la Argentina. Por último, repasamos la bibliografía existente acerca de la industria productora de neumáticos en la Argentina durante el período abarcado por la convertibilidad y la posconvertibilidad, hasta la finalización del segundo mandato de Cristina Fernández de Kirchner, destacando su relevancia tanto desde el punto de vista económico como sindical para nuestro proyecto de investigación.

La recuperación de aquellas producciones académicas nos permitió proponer una noción de estrategia sindical, entendida como el despliegue de líneas de acción y organización sindical, que se va concretizando a través del estudio de las diferentes dimensiones y variables a lo largo de los capítulos siguientes.

En el capítulo II abordamos la evolución del sector industrial y el mercado de trabajo, así como las características de las formas de regulación estatal de la relación entre capital y trabajo, el patrón de la negociación colectiva en la Argentina y los posicionamientos de la centrales obreras frente al gobierno, identificando las continuidades y rupturas entre la convertibilidad y la posconvertibilidad, enfocándonos centralmente en la comprensión del ciclo de gobiernos kirchneristas (2003-2015). El análisis de la dimensión económica y político-institucional más general nos ofrece la posibilidad de identificar ciertos condicionantes históricos que potencian o restringen la conflictividad laboral, la capacidad regulatoria de la negociación colectiva, las instancias de organización sindical en los lugares de trabajo, la legitimidad de las direcciones sindicales reconocidas institucionalmente y la posibilidad del desarrollo de estrategias sindicales alternativas a nivel de fábrica.

En el capítulo III delineamos la trayectoria económica particular de la rama productora de neumáticos, tanto a través de los impactos de las tendencias macroeconómicas generales como de las estrategias de reestructuración productiva ensayadas por las empresas del sector durante los años noventa. Examinamos asimismo las continuidades y rupturas observadas en la posconvertibilidad, analizando indicadores tales como el producto, el consumo, el comercio exterior, la ocupación y la productividad sectoriales.

Nos interesan especialmente las transformaciones en las condiciones materiales de existencia del proceso de producción en cuanto a la inversión en maquinaria y equipo y la gestión y organización del trabajo que condicionaron las estrategias sindicales durante los gobiernos kirchneristas.

En el capítulo IV describimos los sujetos y la estructura de la negociación en la rama productora de neumáticos. Luego, analizamos el patrón de la negociación colectiva a través de

la dinámica de la negociación, el tipo de negociación imperante y los contenidos negociados que surgen de los convenios colectivos de trabajo y actas acuerdo firmadas entre la convertibilidad y el período de la posconvertibilidad bajo gobiernos kirchneristas. Por último, intentamos señalar las convergencias y divergencias con las tendencias generales de la negociación colectiva en cada período.

Consideramos que el patrón de la negociación colectiva expresa la institucionalización del enfrentamiento entre las empresas y la organización sindical, principalmente respecto a las condiciones de venta de la fuerza de trabajo pero también a su consumo dentro del espacio fabril, dada la particularización de la correlación de fuerzas sociales. Las características institucionales del SUTNA y el análisis del patrón de la negociación colectiva son una puerta de entrada interesante para reflexionar sobre las líneas de acción y organización sindical desplegadas concretamente en las dos plantas fabriles seleccionadas: la de FATE y la de Bridgestone.

En el capítulo V nos acercamos a las distintas caracterizaciones sobre la acción y la organización sindical realizadas por los propios protagonistas, a través de los testimonios recogidos en entrevistas en profundidad a dirigentes sindicales de Bridgestone y FATE. Las analizamos a partir de la disputa político-sindical en el SUTNA durante los gobiernos kirchneristas en torno a la actualización/resignificación de experiencias previas; los reclamos y reivindicaciones más importantes durante el período; el rol del delegado; el modo de deliberación y toma de decisiones; el repertorio de acciones; las alianzas y solidaridades establecidas con otros sectores en lucha; las corrientes políticas que intervienen en las instancias de representación sindical de base; la relación de la mayoría del Cuerpo de Delegados y la Seccional con la dirigencia nacional del SUTNA; y el posicionamiento político de la mayoría del Cuerpo de Delegados y la Seccional en relación al Estado y al gobierno nacional.

Los principales hallazgos acerca de las caracterizaciones sobre la acción y organización sindical de los líderes sindicales de Bridgestone y FATE se resumirán en un cuadro comparativo.

En el capítulo VI reconsideramos críticamente las caracterizaciones acerca de la acción y organización sindical enunciadas por los líderes sindicales en Bridgestone y FATE al relacionarlas con las tendencias más generales de la lucha de clases, el crecimiento de la producción industrial y las limitaciones estructurales en la posconvertibilidad, la evolución

del empleo y los salarios reales, los cambios institucionales en el marco regulatorio de las relaciones laborales y el impulso a la negociación colectiva bajo los gobiernos kirchneristas, la trayectoria particular de la rama del neumático a largo plazo, las estrategias empresariales respecto a la gestión y organización del trabajo y los cambios observados en los convenios y acuerdos colectivos de la actividad del neumático como resultado de la disputa entre trabajadores y patrones. De este modo nos aproximamos a una reconstrucción propia de las diferentes estrategias desplegadas por el colectivo de trabajadores del neumático y su organización sindical de base en el período de la posconvertibilidad durante el ciclo de gobiernos kirchneristas, identificando sus contradicciones, tensiones y disputas.

Por último, a partir de nuestra investigación aportamos algunas reflexiones acerca del proceso de revitalización sindical, estableciendo un diálogo con algunas de las aproximaciones académicas sobre los procesos de militancia y organización sindical de base en el período.

## **Capítulo I: Estado del arte y propuesta de investigación**

En este capítulo se abordarán tres grandes campos de producción académica que aportarán elementos clave para enmarcar el tema de investigación de la tesis.

En primer lugar, llevaremos adelante un relevamiento bibliográfico de las contribuciones sobre la “revitalización sindical” en la Argentina entre los años 2003 y 2015 de la posconvertibilidad, es decir, durante el ciclo de los gobiernos kirchneristas, con el objetivo de contextualizar el proceso de fortalecimiento del “sindicalismo de base”.

Esta producción nos interesa especialmente porque rescata una dimensión muchas veces relegada por la academia pero muy importante en la historia de la clase trabajadora y la organización sindical en la Argentina: las instancias de representación directa de los trabajadores en los lugares de trabajo. Pero además por la impronta con la que plantea la cuestión estratégica para la clase obrera. Una de las principales críticas a este enfoque radica en que emprende el análisis a las estrategias sindicales a partir de la politización de las bases obreras, con la influencia de nuevos liderazgos vinculados a los partidos de izquierda y su programa clasista, en procesos de enfrentamiento abierto con las dirigencias sindicales burocratizadas. De manera que se ha relegado el análisis de experiencias en las que no se observan conflictos entre bases y dirigencias o sean lideradas por activistas de la izquierda partidaria, lo cual creemos que ha dificultado la interpretación de los avances en la organización de los trabajadores en sus lugares de trabajo como parte de un proceso más amplio y heterogéneo de revitalización sindical en el que distintas estrategias recorren transversalmente a la organización sindical.

Recuperar aquellos ejes de debate nos posibilitará precisar un concepto de estrategia sindical y las dimensiones y variables que lo determinan, de modo de hacerlo operativo a los fines de analizar las diferentes estrategias sindicales desplegadas en las instancias de representación directa de los trabajadores en los establecimientos laborales.

En segundo lugar, repasaremos la bibliografía específica sobre la rama de fabricación de neumáticos en la Argentina, tanto desde el punto de vista de la producción industrial como desde la organización sindical, abarcando el período entre los años 1990 y 2015. Si bien nuestra mirada se centrará en el período de la posconvertibilidad abarcado por el ciclo de gobiernos kirchneristas, esta decisión de extender el período de análisis obedece, como veremos luego, a que consideramos pertinente remitirnos a las transformaciones estructurales

experimentadas en la rama durante la década de los noventa. La revisión y sistematización de estos aportes nos parece sumamente relevante para analizar las distintas estrategias sindicales adoptadas por los colectivos obreros y las instancias de representación directa en dos establecimientos fabriles de dicha rama en particular: Bridgestone y FATE.

En tercer lugar, relevaremos la producción académica sobre la clase trabajadora y las organizaciones sindicales de base en Argentina publicada en la posconvertibilidad. Este apartado nos permitirá comparar las distintas estrategias metodológicas para los estudios del “mundo del trabajo”, lo cual nos resultará de gran utilidad para los análisis de casos propuestos en el marco de la tesis.

## **Estado del arte**

### *a) El debate sobre la revitalización sindical en la posconvertibilidad hasta 2015*

Desde comienzos del presente siglo, las producciones en el campo de las investigaciones sociales sobre la clase trabajadora se han enriquecido con el entrecruzamiento de perspectivas, construcciones objetuales y debates políticos subyacentes. En este sentido, el debate sobre la revitalización sindical<sup>1</sup> experimentada en la Argentina de la posconvertibilidad, más precisamente entre 2002-2015, se plasmó en tres tipos de abordajes que han intentado comprender en qué medida y de qué modo se recompuso la acción sindical en aquellos años.

En un primer lugar, encontramos una perspectiva de análisis que Varela (2014, 2016b) denomina “neoinstitucionalista”, dado que explica la revitalización sindical en la posconvertibilidad a partir de un conjunto de condiciones institucionales (o político-institucionales) que habrían sobrevivido a las transformaciones estructurales de los años noventa. Especialmente se destaca la preservación de algunos elementos centrales del modelo sindical argentino tradicional establecidos por las leyes nacionales de Asociaciones Sindicales y de Convenciones Colectivas de Trabajo.

La Ley de Asociaciones Sindicales (Ley N° 23.551), sancionada en 1988, establece el monopolio de la representación al sindicato con la mayor cantidad de afiliados en la actividad

---

<sup>1</sup> El uso de la noción de revitalización sindical —*union revitalization* en inglés— en los análisis de la dinámica sindical argentina, nos remite a los debates anglosajones acerca de la adaptación o innovación en las prácticas sindicales en contextos de restricciones económicas e institucionales signados por la globalización neoliberal. Una conceptualización acerca de la revitalización sindical puede encontrarse en Behrens, Hamann y Hurd (2004). Y una síntesis del debate anglosajón y su traslado a la Argentina, puede consultarse en Haidar (2009) y Senén González (2011).



a través del otorgamiento de la personería gremial por parte del Estado. Esto implica que solamente los sindicatos con personería gremial se encuentran facultados para representar colectiva e individualmente a los trabajadores del sector en la negociación colectiva, recaudar las cuotas sindicales a través de las retenciones de los empleadores, administrar las obras sociales y contar con delegados en los lugares de trabajo cubiertos por la tutela sindical. Por su parte, la Ley de Convenciones Colectivas de Trabajo (N° Ley 14.250 y modificatorias), sancionada en 1953, establece la atribución estatal de la homologación de convenios y acuerdos para que entren en vigencia, el principio de ultraactividad de los convenios vencidos hasta que las partes acuerden la celebración de otro que lo reemplace y la cobertura “extensa” de la negociación colectiva, haciendo que los convenios y acuerdos rijan para todos los trabajadores de su respectiva actividad independientemente de su afiliación al sindicato firmante.

A partir de esas condiciones institucionales y en un contexto de aumento de la ocupación como consecuencia del nuevo patrón de crecimiento económico impulsado principalmente por la producción industrial, la intervención estatal en política salarial, el impulso de la negociación colectiva por parte del gobierno y su alianza con la Confederación General del Trabajo (CGT), algunos autores (Palomino y Trajtemberg, 2006; Palomino, 2008; Etchemendy y Collier, 2008; Senén González, Medwid y Trajtemberg, 2010, 2011; Senén González, 2011) destacaron el ascenso del conflicto laboral, el aumento de la cantidad de negociaciones colectivas, la ampliación de su cobertura, el incremento relativo de las negociaciones a nivel de actividad y su función en la determinación salarial. Aunque con diferentes matices, estos estudios resaltan que la revitalización sindical estuvo vinculada con las prácticas sindicales tradicionales. Así, por ejemplo, para Etchemendy y Collier (2008) se desembocó en una suerte de neocorporativismo segmentado que restableció a los líderes sindicales como interlocutores cruciales del gobierno y de las asociaciones empresariales en negociaciones salariales a nivel de cúpulas, incrementó la capacidad de movilización y recompuso los salarios, aunque el alcance de estos beneficios quedó confinado al sector de los trabajadores registrados.

En otras palabras, la revitalización sindical fue analizada cuantitativamente a través de los indicadores “clásicos” del poder sindical (Kelly, 1998). Sin embargo, el análisis de la evolución de la negociación colectiva según el nivel de negociación realizado por Marticorena (2014a, 2014b, 2015a, 2017b) nos muestra que, pese al aumento de las negociaciones de actividad con respecto a la década de los noventa, subsiste la preeminencia de negociaciones a

nivel de empresa dentro del total. Del mismo modo, al analizar cómo se distribuyen las negociaciones colectivas de actividad y de empresa según el tipo de negociación (acuerdo o convenio colectivo de trabajo) se observa una tendencia similar, con un claro predominio de los acuerdos tanto a nivel de actividad como a nivel de empresa.

La gran cantidad de acuerdos negociados desde 2003 se encuentra asociada al predominio de la negociación salarial en el período, vinculada a la lucha reivindicativa de los trabajadores por la recuperación de la capacidad adquisitiva perdida tras la devaluación de enero de 2002 y, posteriormente, a la recomposición salarial frente a la dinámica inflacionaria que se acelera a partir de 2007. Precisamente, desde 2008 se aprecia un marcado crecimiento de la cantidad de acuerdos alcanzados. Marticorena (2014a) también expresa sus reparos acerca de que una negociación centralizada sea necesariamente la modalidad más favorable para la clase trabajadora. En su lugar propone un análisis de los contenidos negociados como una suerte de termómetro de la relación de fuerzas entre capital y trabajo. Asimismo, siguiendo a Hyman (1981), plantea que la negociación colectiva es un modo de institucionalización de la lucha de clases, ya que se trata de un proceso a través del cual se regulan las relaciones entre obreros y patrones, con la mediación del Estado capitalista, que circunscribe la lucha de clases a la lucha económica. En otras palabras, la negociación colectiva misma expresa la institucionalización de determinadas condiciones de compra-venta y consumo de la fuerza de trabajo, a partir del reconocimiento patronal de una *legalidad industrial*, sobre la base de la legitimación de la explotación del trabajo por el capital y su control del proceso productivo. Desde esta perspectiva teórica, el estudio del contenido de la negociación colectiva durante la posconvertibilidad realizado por autores como Marticorena (2014a, 2015a, 2015b y 2017b) y Delfini, Drolas y Montes Cató (2014) arroja que, además del carácter principalmente salarial de las reivindicaciones sindicales, permanecen vigentes diversos puntos centrales de la flexibilización laboral que avanzó en los años noventa.

Por su parte, otros autores como Campos y Campos (2010), Campos et al. (2015) y Campos y Gianibelli (2013) también consideran que la negociación colectiva es una de las formas que asume la regulación de la compra-venta y consumo productivo de la fuerza de trabajo en la sociedad capitalista. Lo que supone dos sujetos organizados colectivamente, los vendedores de la fuerza de trabajo y sus consumidores, que pactan las condiciones de su pago y forma de consumo. Por lo tanto, destacan que la negociación colectiva es un avance de las organizaciones obreras sobre las prerrogativas de las empresas. En este sentido su existencia

es claramente deseable, aunque en cada momento histórico puede ser más o menos favorable para los trabajadores (Campos et al., 2015).

Sus análisis cuantitativos sobre la negociación colectiva arrojan resultados similares a los realizados por Marticorena, señalando que la amplia mayoría de las negociaciones se realizan a nivel de empresa. A saber, en el año 2011 las negociaciones por empresa explicaron el 71% de las homologaciones efectuadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), mientras que las negociaciones por rama de actividad ascendieron al 29% del total (Campos y Gianibelli, 2013). Sin embargo, destacan que el ámbito de los convenios y acuerdos negociados se contraponen con la centralización del sujeto de la negociación colectiva, dado que la firma de CCT y acuerdos en el nivel de la empresa fueron comandados por el sindicatos de la rama o actividad con personería gremial (Campos et al., 2015: p. 87). En efecto, en los últimos años de la posconvertibilidad alrededor del 60% de los convenios y acuerdos fueron suscriptos por las federaciones y sindicatos nacionales por rama de actividad. Por su parte, los sindicatos de base, cuyo ámbito está circunscripto a una provincia o a una localidad, firmaron el 25% de las negociaciones. Finalmente, el 15% restante fue suscripto por la federación nacional y el sindicato o seccional local (Campos y Gianibelli, 2013).

También para estos autores, la negociación fue predominantemente salarial en la posconvertibilidad, asociada en un primer momento al impulso brindado por la reactivación económica y el crecimiento del empleo luego de la crisis de 2001-2002. Luego, con la aceleración inflacionaria desde 2007, las organizaciones sindicales se vieron forzadas a tratar de actualizar periódicamente los salarios nominales de los trabajadores, a fin de evitar, en lo posible, deterioros en el salario real. Hacia 2011 los límites y tensiones de esta dinámica de puja por el excedente comenzaron a percibirse con mayor claridad en el marco del estancamiento económico producto de la reaparición de la restricción externa. Por lo que está claro que la dinámica de la negociación colectiva en el marco del proceso inflacionario conlleva a una negociación anual de acuerdos salariales. No obstante, advierten que el análisis de la negociación colectiva durante la posconvertibilidad no puede circunscribirse a la renovación anual de los acuerdos salariales. Si bien dicha materia concentró una amplia mayoría de los acuerdos y convenios homologados por el MTEySS de la Nación, el proceso abierto luego de la caída del régimen de convertibilidad, y en particular a partir de los cambios en el patrón de crecimiento y del mercado de trabajo, generó las condiciones para un relanzamiento de la negociación colectiva como herramienta para regular las condiciones de

compra-venta y consumo productivo de la fuerza de trabajo. Pero el crecimiento de la producción, principalmente la industrial, y la reducción del desempleo y el trabajo no registrado no condujeron mecánicamente al crecimiento de la negociación colectiva ni al avance en los derechos reconocidos a los trabajadores, sino que fue su combinación con una estructura sindical altamente centralizada y una tradición de recurrir a la negociación colectiva como mecanismo de obtención de conquistas laborales, lo que habría operado como causa de los cambios en el sistema de relaciones laborales que pudieron apreciarse a lo largo de la última década (Campos et al., 2015).

Otras observaciones críticas al abordaje cuantitativo basado en los indicadores “clásicos” de poder sindical provienen de los estudios que parten de lo que algunos autores han llamado “sindicalismo de movimiento social”. Este concepto surgió como contraposición a la extendida práctica del asociacionismo entre el capital y los sindicatos, así como a la tendencia a la concertación entre el sector empresario y las cúpulas sindicales con escasa representatividad entre sus miembros de base. Es decir que se trataría de una reacción a lo que la bibliografía anglosajona ha denominado como “sindicalismo de negocios” (Senén González y Haidar, 2009). De acuerdo a Moody, uno de sus principales exponentes, el sindicalismo de movimiento social *“organiza a todo quien puede ser sindicalizado y alcanza más allá de los sindicatos a la clase trabajadora como un todo; un sindicalismo que está preparado para asumir una posición de clase en el lugar de trabajo, en los barrios, y en la vida política, así como atravesar fronteras en estos esfuerzos”* (Dyszal, Ferrero y Gurrera, 2005: p. 18). Ejemplos de este tipo de sindicalismo pueden hallarse en Brasil, Sudáfrica, Corea del Sur y otras partes del tercer mundo, así como en Norteamérica y Europa. Son sindicatos que practican la democracia de base y extienden su mirada clasista, aunque las luchas se originen en su propio interés particular, alcanzando a otros grupos sociales para crear un movimiento más amplio.

Desde este enfoque se cuestiona la caracterización de revitalización sindical aplicada a la Argentina de la posconvertibilidad, dado que no se observa un cambio cualitativo en la organización interna y las prácticas de los sindicatos. Es que, según esta postura teórica, la idea de revitalización sindical se utilizó en Estados Unidos y Gran Bretaña para aludir a las estrategias innovadoras llevadas adelante por los sindicatos ante la crisis de representación originada en la restructuración neoliberal, entre las que se encuentran: la afiliación de nuevos miembros, el impulso de estructuras sindicales horizontales, la realización de manifestaciones populares y la construcción de coaliciones con otras organizaciones de la sociedad civil. En

efecto, Atzeni y Ghigliani (2008) señalan que si bien hubo una recuperación de la actividad sindical en la Argentina, se centró en la negociación de acuerdos salariales, con escasa participación de los delegados y limitada democracia interna, con lo cual se recuperó el liderazgo tradicional dentro de los sindicatos, el mismo que había desarrollado estrategias de supervivencia organizacional a través de la asociación con los empleadores, la prestación de servicios sociales o, directamente, se habían convertido al sindicalismo empresarial (Murillo, 1997). Asimismo, fue esta dirigencia sindical tradicional la que tendió a desactivar la movilización de las bases y obturar la construcción de vínculos con otras organizaciones sociales.

Por último, un tercer enfoque agrupa a una serie de investigaciones empíricas sobre la organización sindical en el lugar de trabajo, que dieron lugar a la corriente que Varela (2012, 2013, 2015a, 2016), Atzeni y Ghigliani (2013), Cambiasso (2016), Cambiasso, Longo y Tonani (2016), Lenguita (2010), entre otros, llamaron “sindicalismo de base”, concepto emparentado con lo que en el debate anglosajón se denominó *policial radical unionism*. El término sindicalismo político radical se refiere a un tipo de sindicalismo enfocado en la lucha de clases y la acción directa, arraigado fuertemente en los lugares de trabajo pero que lo trasciende al articular alianzas con otras organizaciones sindicales y fuerzas sociales. Asimismo, destaca la importancia de la presencia de liderazgos políticos de izquierda en el proceso de definición de intereses y de organización sindical de carácter clasista (Connolly y Darlington, 2012). De manera similar, desde la perspectiva del “sindicalismo de base” en la Argentina, se cuestiona la existencia de una transformación en el accionar de las cúpulas sindicales tradicionales. Sin embargo, se señala la presencia de elementos de revitalización en las bases, como la toma de decisiones en asambleas y la disposición a la acción directa conjuntamente con la irrupción de liderazgos vinculados a la izquierda, que abren paso a una estrategia “clasista y antiburocrática”. Trascendiendo la discusión entre modelos sindicales para caracterizar a la revitalización sindical, analiza sus contradicciones a partir del cruce del plano institucional con el de la lucha de clases para indagar por las prácticas sindicales y, más precisamente, por las estrategias políticas que expresan esas prácticas.

En el marco de la revitalización sindical en la Argentina de la posconvertibilidad, la corriente del “sindicalismo de base” abrió el debate en torno a dos ejes problemáticos que consideramos relevantes para nuestra propuesta de investigación: a) la relación entre trabajadores de base y dirigencias sindicales “burocráticas” y b) el peso de la orientación

política de los líderes sindicales, en especial de aquellos vinculados con las organizaciones, programas y tradiciones de izquierda, en la determinación de la estrategia sindical desplegada.

Sobre el primer eje de debate teórico, en torno a la relación entre organizaciones de base y dirigencia sindical, reabierto en la Argentina durante la posconvertibilidad, podemos identificar dos posturas. Desde un marco analítico inspirado en el marxismo clásico, la primera postura considera que las bases obreras poseen una identidad e intereses propios contrapuestos a las dirigencias sindicales “burocráticas” o “estatizadas”. Esta postura es representada por, entre otros, Lobbe (2010), Varela (2010, 2016) y, con sus distintos matices, por la revista *Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda*.

Según Varela (2016), si bien la diferenciación técnica en la organización de la clase obrera es necesaria para comprender la generación de una dirigencia sindical burocrática, no es suficiente si no se la inscribe en el proceso de estatización que la consolida. La institucionalización-regimentación de las organizaciones de la clase obrera por parte del Estado capitalista transforma a esa capa de dirigentes sindicales en agentes de disciplinamiento. En este sentido, la autora apunta al carácter “performativo” de la burocracia sindical que, a través de la coerción, el consenso y el fraude, establece un límite a la posibilidad del desarrollo de una estrategia de transformación social a partir de que la clase obrera reconozca sus intereses estructuralmente antagónicos respecto al capital en su propia experiencia.

La posición que revisa el concepto de burocracia sindical estuvo más asociada a la revista *Nuevo topo*, donde podemos encontrar diversos aportes como los de Basualdo, V. (2010), Belkin y Ghigliani (2010) y Santella (2011, 2017). Siguiendo a Belkin y Ghigliani (2010), para el esquema binario ortodoxo, burocracia sindical y clase obrera serían entidades diferenciadas y con intereses opuestos. Mientras que la crítica a la formulación ortodoxa condujo al reconocimiento de que las direcciones sindicales sustentan su poder en el apoyo activo o pasivo de los afiliados y que expresan, aún en forma distorsionada, intereses genuinos de los trabajadores. La versión extrema de este argumento sugiere que las direcciones gremiales son una expresión directa de sus bases sociales y, por lo tanto, deben ser respetadas. De este modo, ortodoxos y revisionistas operan como si los intereses de las bases fueran algo dado y preexistente. Luego pasan a examinar en qué medida y en qué grado estos intereses son obstruidos o expresados por las direcciones.

Belkin y Ghigliani (2010) reformulan el debate al considerar *el proceso de formación de los intereses colectivos inmediatos de los trabajadores*, incorporando al análisis las formas organizativas, los diversos mecanismos de decisión, los liderazgos formales e informales y la normativa jurídica como elementos clave en la constitución de los intereses colectivos inmediatos de la clase trabajadora. Es decir, las conducciones sindicales son parte constituyente de los intereses obreros.

En línea con estos autores, consideramos que el uso extendido de la categoría “burocracia sindical” ha limitado el análisis empírico y la comprensión política tanto del apoyo de las bases a las dirigencias sindicales institucionalizadas como de la emergencia de los liderazgos alternativos vinculados a los partidos de izquierda durante la posconvertibilidad. Si bien resulta comprensible que en la disputa política los nuevos liderazgos de izquierda apelen en sus prácticas discursivas a representar al conjunto de “las bases”, dotando de generalidad a sus demandas y al mismo tiempo acusen de “burócratas” a los oponentes precisamente para deslegitimar su accionar, acudir a estos términos como categorías de análisis recorta la complejidad de los procesos sociales al definir *a priori* los comportamientos de los actores (Colombo, 2010), más aún cuando la acusación de burocracia generalmente incluye la imputación de “traición” y “corrupción”, lo que devela el contenido moral que adquiere la disputa —aunque no negamos que ciertamente puedan ocurrir prácticas de esta índole—.

Asimismo, Spaltenberg (2012) planteó una crítica directa a aquellos estudios que observaron un creciente desarrollo de experiencias de sindicalismo “de base”, entendido generalmente a partir del surgimiento de estrategias sindicales de politización de las bases obreras en procesos de enfrentamiento abierto con las dirigencias sindicales tradicionales, cuyos rasgos “antiburocráticos” se expresarían en la toma de decisiones en asambleas, la acción directa y la incidencia de liderazgos vinculados a sectores de la izquierda clasista. Para dicho autor las experiencias de sindicalismo “de base” son expresiones estadísticamente minoritarias en el marco de un proceso más general de activación del sindicalismo “en la base”. Al analizar la dinámica del conflicto laboral durante la posconvertibilidad, Spaltenberg observa un crecimiento en la cantidad de conflictos en el lugar de trabajo que daría cuenta de “[...] un implante creciente de las representaciones sindicales en los lugares de trabajo” (Spaltenberg, 2012: p. 96). Pero según los datos aportados por el autor, en el ámbito privado, los conflictos con tensión intraorganizacional desarrollados a nivel de lugar de trabajo representaron tan sólo el 5,2% del total de los conflictos en el 1º semestre de 2011,

alcanzando el 6,7% en el mismo semestre de 2012. Spaltenberg sostiene que estos datos contradicen los preconceptos que tienden a identificar el activismo de base en los conflictos a nivel de empresa o establecimiento con agrupaciones extra sindicales o con agrupaciones sindicales opositoras. Aunque reconoce la importancia cualitativa que tienen esas tendencias, cuantitativamente se encuentra mucho más extendido el activismo de base orientado por los sindicatos “tradicionales” o “institucionalizados”. Por lo que concluye que, además de la importante presencia sindical en los lugares de trabajo, estos conflictos permiten constatar que los sindicatos estarían cumpliendo su función de representación de los intereses de los trabajadores (Spaltenberg, 2012: pp. 108-109).

De acuerdo con Marticorena (2017a) el análisis de Spaltenberg no considera a los procesos de sindicalismo “de” y “en” la base de modo articulado, como expresión de estrategias sindicales en disputa. El contrapunto entre el sindicalismo “de base” y sindicalismo “en la base” le posibilita a la autora observar el proceso de renovación de las dirigencias y la participación/organización de las bases en el sector químico que, en principio, parece apartarse de las caracterizaciones más generalizadas acerca de las estrategias sindicales adoptadas en los procesos de organización en los lugares de trabajo. Si bien coincidimos en repensar los procesos de sindicalismo “de base” y “en la base” de modo articulado en tanto manifiestan estrategias en disputa, remitiéndose a trabajos previos (Marticorena, 2015b), la autora sostiene que el aumento de la representación sindical en los lugares de trabajo fue una respuesta de las dirigencias sindicales tradicionales al desarrollo de experiencias vinculadas al “sindicalismo de base”. En otras palabras, *“los gremios tradicionales y burocráticos comenzaron a ocuparse de la organización de base y la formación de delegados, como modo de limitar la posibilidad de organización por fuera o en oposición a la dirección sindical”* (p. 230).

Asimismo, podemos apreciar que implícitamente acepta dichas caracterizaciones sobre el “sindicalismo de base”, tomándolas como norma frente a sus desvíos y excepciones. Consideramos que el riesgo de asumir una nueva posición dicotómica y/o normativa puede ser salvado teniendo en cuenta que ante una situación determinada pueden surgir estrategias contrapuestas o simplemente alternativas sobre cómo llevar adelante una misma estrategia de manera más eficiente (Iñigo Carrera, 2000).

Aquí podemos retomar el segundo eje de debate, afirmando que el concepto de estrategia sindical ha sido ampliamente utilizado por las ciencias sociales en los estudios sobre el movimiento obrero y sus organizaciones sindicales en la Argentina de la



posconvertibilidad, aunque su uso fue polisémico y poco precisado. Aún en este marco general, destacamos los valiosos aportes de cinco autoras argentinas, entre las que podemos delinear dos perspectivas sobre la noción de estrategias sindicales.

Por un lado, Cambiasso (2014) realizó un repaso sobre la utilización del concepto de estrategia en el marco de las teorías de la acción colectiva y los movimientos sociales, luego retomado en el debate teórico sobre revitalización sindical, el sindicalismo de movimiento social y, más precisamente, en la crítica realizada por el sindicalismo político radical. A partir de ello, revisó la noción de estrategia elaborada por Iñigo Carrera (2000), adoptada previamente por la propia autora en su tesis de maestría.

En su libro “La estrategia de la clase obrera. 1936”, Iñigo Carrera (2000) sostiene que la estrategia de la clase obrera se hace observable a partir del ordenamiento de las acciones de lucha, señalando la meta que define la clase en un momento histórico determinado, el camino que sigue para alcanzarla y los intereses que busca realizar. No obstante, entendemos que es preciso reconocer el carácter heterogéneo de las clases sociales. En este sentido, coincidimos con Cambiasso (2014) en señalar los aportes que realiza el “sindicalismo político radical”. El “sindicalismo político radical” permite, por un lado, diferenciar y reconstruir las opciones estratégicas que se expresan (en tensión y disputa) al interior del movimiento obrero, y, por otro lado, recuperar la intervención de las corrientes y partidos políticos en la lucha de clases. De acuerdo con estas consideraciones, es que la autora construye un concepto de estrategia sindical de carácter relacional que permite incorporar diferentes determinaciones, tanto “internas” como “externas” a las organizaciones sindicales:

En este sentido, cuando se habla de estrategias se está haciendo referencia a la compleja interrelación entre las *opciones políticas* que las distintas corrientes o partidos políticos ofrecen al movimiento obrero (que involucra concretamente los programas de las organizaciones expuestos en boletines, publicaciones, discursos, testimonios, etc. en los que éstas expresan sus metas, objetivos y propósitos); su vinculación con las particularidades del “*momento histórico*” en el que efectivamente las organizaciones plantean dichas opciones; y la contraposición de tales opciones políticas con las *alternativas de acción* que efectiva y concretamente ponen de manifiesto en el marco del *ordenamiento de enfrentamientos*. En este punto, resulta relevante volver a insistir sobre la centralidad que adquieren las experiencias de lucha como “puerta de entrada” al estudio de la noción de estrategia, en tanto no sólo permiten hacer observable los objetivos de las organizaciones, sino

también sopesar su capacidad de incidir en los resultados de la lucha (Cambiasso, 2014: p. 21).

Además dicho artículo resalta que para poder analizar la dimensión de las opciones políticas que atraviesan a las organizaciones sindicales es preciso tomar como referencia no sólo a las corrientes o partidos políticos que las dirigen sino también a aquellas que disputan su dirección.

La autora que quizá con más fuerza insistió en la relación entre estrategia política y revitalización sindical es Varela (2016b). A diferencia de los posturas neoinstitucionalistas que centran su análisis en la negociación colectiva y la tasa de sindicalización o los planteos del sindicalismo de movimiento social que ponen énfasis en la democratización interna de los sindicatos y su articulación con otras organizaciones sociales, en su trabajo se considera que la clave para entender las distintas estrategias sindicales se encuentra en la orientación política e ideológica de las direcciones y en la organización sindical en los lugares de trabajo, lo que constituye una instancia privilegiada para la politización de la clase trabajadora. En sus propias palabras, resume:

En síntesis, estos elementos permiten analizar la revitalización sindical como una *relación triádica entre un determinado marco de oportunidades políticas* signado, aunque no clausurado, por condiciones económicas, políticas e institucionales (entre las que asume la mayor importancia las políticas que adoptan las direcciones sindicales de cada rama o sector); *las estrategias políticas de los partidos y/o corrientes que intervienen en el movimiento obrero* (y por ende, el papel protagónico de los líderes políticos); y *el lugar de trabajo como espacio privilegiado de la politización obrera*, y por ende como núcleo duro (necesario aunque insuficiente) de corporización de estas estrategias (p. 50).

La autora también participó de un interesante debate con Iñigo Carrera (2000) a partir del concepto de estrategia utilizado por este historiador. Varela (2015b) señala dos críticas centrales: a) *la equiparación de estrategia con resultado del enfrentamiento entre las clases*, constituidas en fuerzas sociales, en un momento histórico, corriendo el riesgo de caer en una visión teleológica de la historia; y, b) la externalidad en la relación entre los partidos políticos y los objetivos que la clase obrera se propone.

A pesar de las significativas contribuciones a la noción de estrategias sindicales, debemos señalar que en esta perspectiva subyace el riesgo de enfatizar una intencionalidad

consciente en la acción colectiva de los trabajadores, conducida por los líderes de la corriente política más influyente, en el ordenamiento de los enfrentamientos y su resultado. Parece haber un desplazamiento desde las estrategias políticas de la clase trabajadora y sus organizaciones sindicales a las estrategias de los líderes y programas de los partidos políticos que intervienen en el movimiento obrero. En otras palabras, *“inyectan en el concepto de estrategia las ideas de intención y meta consciente, transformando así una acción congruente con ciertos intereses y potencialmente ‘activada’ por ellos en una conducta racionalmente organizada y deliberadamente encaminada hacia metas claramente percibidas”* (Bourdieu, y Wacquant, 1995: p. 28).

En este sentido, para Soul (2015) la construcción del objeto de análisis *estrategias gremiales* deviene de la necesidad de analizar y ponderar los *“diferentes procesos que concurren a determinar su estructuración concreta”* partiendo del supuesto de que las mismas no se explican meramente por una dinámica estructural o por la voluntad de las direcciones sindicales o por la potencial acción autónoma de los trabajadores. Por lo tanto, comprende en su análisis el conjunto de mediaciones que van concretizando el desarrollo de procesos históricos generales en los casos particulares. Es decir, las dimensiones de análisis planteadas son así “mediaciones” de determinaciones más generales. Estas mediaciones son de índole socioeconómica, política, cultural e institucional:

1. Las estrategias empresariales desplegadas en la rama industrial considerada en relación a la organización del proceso de trabajo, las modalidades de contratación y remuneración de la fuerza de trabajo, considerando sus determinaciones más generales como el modo de acumulación, la evolución de la rama industrial, el ciclo industrial sectorial, la competencia intercapitalista, los procesos de concentración, etc.

2. La configuración del *bloque en poder* y las transformaciones en la *forma del Estado* en el período histórico delimitado. En especial sobre el rol del Estado en tres cuestiones: en primer lugar, en la regulación del sector industrial escogido; en segundo lugar, respecto del mercado de trabajo y las relaciones laborales; y finalmente, en sus relaciones con las organizaciones sindicales.

3. Las experiencias históricas de organización y acción colectiva de los trabajadores del sector y/o empresa, enfocándose en sentidos y prácticas que se reactualizan en los procesos de movilización contemporáneos.

4. Las proyecciones y alineamientos político-sindicales a nivel nacional de los sindicatos abordados y de sus organizaciones de segundo y tercer grado, dando cuenta de las

de las determinaciones institucionales a través de la ponderación de aspectos como el grado de autonomía de los sindicatos locales, los procesos de control y centralización política por parte de las organizaciones nacionales y las centrales, etc.

Siguiendo un esquema similar al propuesto por Frege y Kelly (2004) en el marco del debate anglosajón sobre revitalización sindical, para D'Urso (2016) es posible pensar las estrategias sindicales de manera relacional, enfatizando la combinación de diferentes variables según el tipo de estrategia. Esto implica analizarlas no sólo a partir de las luchas entre trabajadores y empleadores, sino también considerando la importancia relativa otorgada en cada caso particular al contexto social, político y económico, las disputas existentes al interior del sindicato, el rol de los líderes sindicales y las estrategias estatales y empresariales.

El sindicalismo de movimiento social focaliza en la estructura sindical interna, puntualmente, en la afiliación sindical —no tanto en términos de densidad sino más bien de su composición—, en la construcción de coaliciones con otras organizaciones sociales y en la acción directa; el sindicalismo político radical se presenta como una estrategia que se constituye fuertemente en los espacios de trabajo y que a través de la acción directa y los líderes sindicales, politiza la lucha de los trabajadores planteando de este modo una cuestión central: la relación entre la política y el sindicalismo[...] Finalmente, el sindicalismo de colaboración destaca la importancia de los marcos institucionales como requisito para que los acuerdos concertados entre sindicatos y empleadores tiendan a la revitalización (p. 199).

Sin embargo, advierte que analizar a los sindicatos como actores que toman decisiones estratégicas en un contexto económico e institucional determinado, presenta el peligro de dejar de lado el conflicto inherente a las relaciones sociales de explotación y dominación propias del modo de producción capitalista. Por lo tanto, considera necesario dotar a los estudios sobre revitalización sindical de una perspectiva de clase, contemplando así el antagonismo entre capital y trabajo expresado en el proceso de producción y, mediatamente, en la acumulación de capital y las relaciones de dominación política. Con este objetivo, incluye en el análisis una dimensión muchas veces relegada pero fundamental para comprender el sindicalismo argentino: la organización sindical en el lugar de trabajo. Recuperando así a Gilly (1985), resalta que lo interesante de esta dimensión de análisis radica en que la organización sindical, a través de cuerpos de delegados y/o comisiones internas, tiene el potencial de trascender los intereses económico-corporativos propios de la relación salarial para cuestionar la dominación política del capital.

A pesar de que resulta un aporte importante el precisar más dimensiones de análisis y su configuración en las distintas estrategias, esta interpretación se funda en el enfoque del “*strategic choice*” que entiende que los actores (en este caso los sindicatos) —si bien condicionados por el contexto (económico, político, social); el marco institucional y una estructura histórica preexistente—, pueden tomar diferentes estrategias más bien adaptativas o reactivas. Es decir, la noción misma de estrategia sindical sigue quedando indefinida como opción estratégica, con el riesgo de un posible desplazamiento del carácter activo de los sindicatos en la configuración de las relaciones de fuerza entre las clases hacia los determinantes del contexto político, social y económico. Consideramos que la conclusión de D’Urso (2016) de incorporar la dimensión de la organización sindical en el lugar de trabajo al análisis es totalmente acertada. Por lo que resulta necesario también explicitar sus dimensiones de análisis.

En este sentido, en su análisis de los procesos de organización sindical en el lugar de trabajo en el sector químico mencionado previamente, Marticorena (2017a) plantea que:

Para analizar las dos experiencias prestaremos atención al surgimiento del *impulso de la organización sindical en los lugares de trabajo* (si se organiza desde las bases, parte de la dirección sindical, o combinación de ambas), *el rol o función del delegado* según los testimonios de los dirigentes y delegados protagonistas de estas experiencias, *la forma de toma de decisiones y deliberación*, particularmente el lugar de las asambleas, *el lugar del conflicto, el tipo y carácter de los reclamos y reivindicaciones*, y las *alianzas y solidaridades* establecidas por las organizaciones sindicales con otros sectores en lucha/conflicto (p. 237).

Su artículo aporta a la descripción de distintas estrategias sindicales en los lugares de trabajo eludiendo una definición que presuponga la oposición entre bases combativas y dirigencias sindicales burocráticas aliadas a las patronales, atendiendo además a las mediaciones por las cuales la orientación política de los líderes sindicales es adoptada por los trabajadores de base. Sin embargo, su concepto de estrategia sindical no es explicitado. Y, además, las dimensiones de análisis consideradas en su artículo son más bien internas a la organización sindical, con poco desarrollo en relación a su contexto más allá de considerar la expansión de la negociación colectiva bajo el ciclo de gobiernos kirchneristas como una tendencia a la institucionalización del conflicto laboral. Esta mediación del contexto institucional sería la que explica que si bien la organización sindical en el lugar de trabajo

posee una potencialidad disruptiva respecto del régimen de explotación en las fábricas, esa potencialidad no tenga un carácter efectivo.

Hasta aquí podemos afirmar que existe un amplio consenso acerca del mayor protagonismo de las organizaciones sindicales durante la posconvertibilidad, tanto en los lugares de trabajo como en la política nacional. El mayor dinamismo de la negociación colectiva tuvo como contrapartida un aumento de la conflictividad laboral, fortaleciendo a la vez a las dirigencias sindicales nacionales institucionalizadas y generando un renovado impulso a la organización sindical en los lugares de trabajo. En este sentido, la “revitalización sindical” puede ser constatada mediante los indicadores “clásicos” sobre negociación colectiva y conflictividad laboral a nivel de empresa o establecimiento.

Del Bono y Senén González (2013) han propuesto la clasificación de la revitalización sindical en tres tipos: “descendente”, “ascendente” y “periférica”. En el primer tipo la revitalización se produce a través de la estructura interna del sindicato, es un proceso que se origina en la cúpula a nivel nacional y baja a las bases. Los protagonistas son los sindicatos más tradicionales y corporativos. En el segundo tipo, tiene como protagonistas a los seccionales sindicales, las comisiones internas y los cuerpos de delegados, que actúan en disidencia a la cúpula sindical a nivel nacional. Finalmente, el tipo de revitalización “periférica” se registra en los márgenes de la estructura sindical tradicional.

El tipo de revitalización sindical “ascendente” es el que ha concentrado la mayor atención de los estudios académicos sobre estrategias sindicales. A pesar de que cuantitativamente los conflictos motorizados desde abajo fueron estadísticamente minoritarios, su importancia cualitativa para pensar la cuestión de las estrategias sindicales al interior del movimiento obrero argentino en el marco de la revitalización resulta sumamente relevante. Pero la discusión sobre las estrategias sindicales giró usualmente en torno a la dicotomía “burocracia sindical” y “sindicalismo de base” (o “clasista”), preguntándose si la recuperación de los conflictos sindicales se encontraba relacionada con alguna de estas expresiones del marxismo clásico. Así, algunos autores han señalado que no hubo “revitalización sindical” dado que no se observa una “renovación” de los discursos y las prácticas sindicales más allá de las experiencias de las organizaciones de base apoyadas en la acción directa y la democracia asamblearia, vinculadas al crecimiento de liderazgos de izquierda en los lugares de trabajo.

Nosotros pensamos que, más allá de la discusión de raíz semántica pero con implicancias teórico-políticas claras, aquellas experiencias no implican una verdadera “renovación”, ya que nos refiere a discursos y prácticas de corrientes político-ideológicas que históricamente han tenido presencia en el movimiento obrero argentino. Además, entendemos que esta visión teórica dualista entre bases obreras y cúpulas sindicales con intereses opuestos, cuando no antagónicos, limita el análisis empírico y la comprensión política tanto del apoyo de las bases a las dirigencias sindicales institucionalizadas como la emergencia de liderazgos alternativos vinculados a los partidos de izquierda trotskista en un marco más amplio y heterogéneo de revitalización de las instancias de representación directa de los trabajadores en los establecimientos fabriles. Al mismo tiempo, ha relegado el análisis de experiencias de organización sindical en lugares de trabajo en las que no se observan conflictos entre bases y dirigencias o sean lideradas por activistas de la izquierda partidaria.

Y, por último, advertimos que esta visión teórica dualista ha dificultado la interpretación de las distintas estrategias sindicales como líneas transversales que recorren a los distintos niveles de la organización sindical, desde las instancias de representación directa en los lugares de trabajo hasta la cúpula. Sobre todo cuando la noción de estrategia sindical ha sido ampliamente utilizada por las ciencias sociales en los estudios sobre el movimiento obrero y sus organizaciones sindicales en la Argentina de la posconvertibilidad, aunque su uso fue polisémico y poco precisado, con excepción de las autoras mencionadas en la reconstrucción del estado del arte.

Estas consideraciones nos conducen a adoptar una caracterización de las instancias de representación directa de los trabajadores en los establecimientos fabriles dentro de la estructura sindical argentina que evite la presuposición de la oposición entre “bases” combativas y dirigencias sindicales “burocráticas” y aliadas a las patronales. Y, además, a tratar de precisar un concepto de estrategia sindical que contemple las mediaciones de análisis externas e internas a las organizaciones sindicales que nos permitan reflexionar críticamente sobre cómo las caracterizaciones de los líderes sindicales protagonistas —elaboradas en la misma dinámica de la interna sindical desde sus orientaciones políticas personales y el programa de la corriente a la que adscriben— son en parte expresión y a la vez influyen en las líneas de acción y organización de las instancias de representación directa de los trabajadores de base en el marco de un proceso más amplio y heterogéneo de revitalización sindical.

## *b) Estudios recientes del mundo del trabajo*

Atendiendo a la necesidad de complejizar el análisis de las diversas estrategias en disputa en el marco heterogéneo de revitalización sindical, es preciso hacer un repaso por la bibliografía académica sobre el mundo del trabajo producida en la última década en la Argentina. Dado que nuestra intención es identificar las distintas estrategias metodológicas a las que se ha recurrido, los trabajos aquí reseñados estudian no sólo el período de la posconvertibilidad bajo los gobiernos kirchneristas comprendido en nuestra tesis (2003-2015) sino que también ofrecen nuevas lecturas sobre periodos previos de la historia argentina.

En un primer lugar, encontramos aquellas lecturas que, desde distintas perspectivas teóricas, priorizan el papel explicativo de las grandes tendencias históricas, como por ejemplo los procesos de acumulación de capital, las políticas macroeconómicas implementadas, las transformaciones en la estructura productiva, el comportamiento del mercado de trabajo local los cambios en la regulación laboral y la relación del gobierno con los sindicatos. A modo ilustrativo podemos mencionar los siguientes trabajos. Palomino (2008) señala que, complementariamente a las políticas macroeconómicas de carácter general, las principales políticas laborales permitieron modificar sustancialmente la dinámica de las variables más importantes del mercado de trabajo en nuestro país, como el desempleo y la precarización laboral. Senén González, Medwid y Trajtemberg (2010, 2011) advierten que la recuperación de la tasa de afiliación a partir de 2003 se debe fundamentalmente a factores políticos y económicos —dando cuenta de la orientación ideológica del gobierno nacional— como el incentivo a la afiliación, el aumento general del empleo registrado y la expansión de la negociación colectiva. El análisis del desempeño del mercado de trabajo realizado por Santarcángelo y Perrone (2012) destaca la gran expansión del empleo durante la posconvertibilidad. La creación de casi 5 millones de puestos de trabajo nuevos se tradujo en una importante reducción de la desocupación y la informalidad. La industria manufacturera creció a tasas mayores que las registradas por el conjunto de la economía, con un impacto muy significativo sobre dichas variables. El análisis del empleo y salarios industriales muestran las dificultades para la distribución del ingreso que acompañó al crecimiento económico en la posconvertibilidad. Por su parte, Salvia, Vera y Poy (2015) consideran que los cambios en la regulación laboral observados durante la posconvertibilidad fueron favorables a una mayor generación de empleo —especialmente el registrado—. Sin embargo, la estructura ocupacional evidencia una fuerte heterogeneidad y segmentación laboral, con la consiguiente desigualdad de ingresos al interior de los mercados de trabajo.



Pérez y Barrea Insúa (2017) analizan el impacto del esquema macroeconómico e institucional, posterior a la devaluación de 2002, en la actividad económica y el mercado de trabajo. En dicho estudio distinguen dos fases en el patrón de acumulación imperante en la posconvertibilidad. En la primera fase observan el crecimiento acelerado de la actividad y del empleo, además de una significativa caída de la informalidad laboral. Complementariamente, los cambios en el marco institucional favorecen ese proceso mediante la recomposición del salario y el impulso a la negociación colectiva. Mientras que en la segunda fase describen la emergencia de conflictos propios del patrón de acumulación, basados en las presiones sobre la competitividad de la economía y las mayores tensiones distributivas. El crecimiento más lento del empleo, el amesetamiento del salario real en el marco de la creciente inflación y el estancamiento de la informalidad laboral condujeron al gobierno nacional a implementar medidas de transferencia de ingresos a los trabajadores informales y desempleados, entre las que se destaca la AUH.

Asimismo Marticorena (2015b) analiza la relación entre el gobierno kirchnerista y el movimiento obrero, a partir de los cambios en la política laboral. Esta redefinición de la relación entre gobierno y sindicatos se encontraría delimitada por la política de concesiones parciales implementadas desde 2003 como parte del proceso de recomposición de la dominación política tras la crisis de 2001. Maceira (2016) analiza el impacto que la expansión económica nacional y los cambios en la orientación de la intervención social del Estado en la posconvertibilidad tuvieron en las condiciones de estructuración de las clases sociales en el área Metropolitana de Buenos Aires, particularmente de los distintos sectores y capas de la clase trabajadora.

En segundo lugar, encontramos una estrategia de abordaje del mundo del trabajo a partir de estudios de caso en su propia singularidad. Aquí podemos mencionar trabajos donde se estudian las experiencias de los trabajadores como objeto de dominación del capital, así como las estrategias de resistencia y politización de los trabajadores a través del estudio de la acción colectiva y la construcción identitaria, en contextos históricos de claro avance del capital sobre el trabajo.

Entre los primeros encontramos a Abal Medina (2007), quien aborda la problemática del modo de subjetivación del capital a través del análisis de los dispositivos de poder empleados por la empresa de supermercados Wal-Mart Argentina. En Figari y Palermo (2009) se presenta un estudio sobre las formas de gestión a través de las cuales se resolvió la puja por recomponer la hegemonía empresaria sobre los trabajadores de Repsol-YPF,

analizando detenidamente los modernos dispositivos de control social que han buscado y logrado sistemáticamente el disciplinamiento de los trabajadores. Palermo (2012) también aborda el carácter disciplinario de la noción “seguridad competente” en Repsol YPF y las consecuencias en las prácticas y representaciones de los trabajadores petroleros. Para Giniger (2015) la reconversión productiva iniciada con la incorporación de la acería en Acindar, modificó la praxis empresarial, configurando un nuevo sujeto trabajador y transformando los cambios en los parámetros de control y disciplinamiento laboral. Así, la percepción de los trabajadores respecto al proceso de trabajo está "despolitizada", siendo vistos algunos aspectos centrales de la organización del trabajo como *naturales* y *neutrales*. Figari (2016) sostiene, a partir de estudios de caso en empresas del sector neumático y automotor, que la colaboración en torno a la mejora continua y la intensificación en los ritmos de trabajo constituyen caras de una misma moneda y posibilitan la apropiación empresarial de la pericia técnica obrera a través de las “células de trabajo”. Para Giniger y Cufre (2017) la construcción de la “cultura empresarial de seguridad” en Aerolíneas Argentinas apela a la idea de gestión compartida de todos los trabajadores por igual, sin importar el lugar que ocupan en el proceso de trabajo, desdibujando la diferenciación y jerarquización de responsabilidades.

Entre los que analizan el impacto sobre la vida cotidiana de los trabajadores, centrándose tanto en la identidad socio-política de los trabajadores como en la acción colectiva de la clase, podemos mencionar a Battistini (2004), donde encontramos una compilación de artículos del CEIL que reflexionan sobre el proceso de construcción identitaria alrededor del trabajo como momento necesario para la constitución de actores colectivos, describiendo las distintas formas que asume en la actualidad a partir de estudios de caso: jóvenes con trabajos flexibles y precarios, movimientos de trabajadores desocupados, trabajadores de fábricas recuperadas, etc. Otros trabajos ponen énfasis en la relación de los trabajadores no sólo con la patronal sino también con el modelo sindical existente y su dirigencia. Integrantes del Taller de Estudios Laborales (TEL), Martínez y Soul (2009, 2011) analizan casos concretos de consolidación de colectivos estables y duraderos capaces de canalizar reivindicaciones tendientes a revertir las condiciones de precarización. Los principales actores en estos procesos son los cuerpos de delegados de planta. Las experiencias varían desde la autoorganización de los precarizados hasta situaciones en las que la iniciativa es tomada por la organización sindical o aún organizaciones externas. Castillo (2009), mediante la realización de la Encuesta Obrera en cuatro colectivos de trabajo, resalta el surgimiento de nuevos delegados y comisiones internas opuestas a las direcciones

burocráticas de sus sindicatos, aún en una etapa de fuerte crecimiento de la economía nacional y de descenso del desempleo. Propone entonces el análisis de tipo multidimensional que permita dar cuenta de las similitudes y diferencias existentes y tenga en cuenta tanto las transformaciones acontecidas en los procesos de trabajo como la historia de lucha de cada colectivo obrero y el tipo de organización sindical con el que cuenta.

Abal Medina y Diana Menéndez (Comps., 2011) nos ofrecen un análisis pormenorizado de cinco casos distintos: el hipermercado Wal Mart, los call-centers, los subterráneos de Buenos Aires, los mensajeros-motoqueros y las trabajadoras de la industria del cosmético. Allí realizan un análisis sociológico de la multiplicidad de conflictos de representación, a partir de las tensiones y ambivalencias del movimiento sindical argentino y el malestar laboral en espacios de trabajo signados por la precarización. Por otra parte, Battistini (2009) considera que los mismos trabajadores, inmersos en situaciones de inestabilidad e incertidumbre producto de la precarización laboral, encontraron referenciales identitarios que les permitieron posiciones estables desde donde mirar y mirarse hacia el futuro, muchos de los cuales también se constituyeron en fuente de organización colectiva.

Collado y Elbert (2007) efectúan un análisis de la conciencia política de los trabajadores del subterráneo, realizando comparaciones según edad y en relación a los cambios operados respecto a lo que ocurría con los padres de los encuestados. Retomando la autodefinición política de los trabajadores del subterráneo (apolíticos, peronistas o de izquierda), estudian sus opiniones sobre la legitimidad y el funcionamiento del sistema capitalista. Pantanali, Timko y Di Bastiano (2011) estudian la conciencia de clase de los trabajadores del Astillero Río Santiago. Intentan establecer si los trabajadores que se consideran de izquierda tienen una conciencia de clase más definida que aquella manifestada por el total de los entrevistados. Para ello toman algunos elementos de su condición de vida y de trabajo, centrándose en su participación en la lucha de clases, en la organización sindical y en diferentes instituciones u organizaciones sociales, estableciendo cómo la elección de alternativas de izquierda en el caso de unos y en la definición de mera clase obrera en el otro, influyen en la opinión política y sus acciones actuales.

Un tercer tipo de aproximación es aquella que vincula casos concretos de distintas experiencias organizativas de la clase trabajadora con las tendencias históricas más generales, explicitando las tensiones y contradicciones tanto entre capital y trabajo como al interior de la propia clase trabajadora y su organización sindical. Aquí podemos mencionar a Basualdo, V. (coord., 2011). En primer lugar, estos trabajos toman distancia de las corrientes

historiográficas que estudian a los trabajadores a partir de sus identidades políticas, tomando como eje central a la propia clase trabajadora y sus organizaciones, para recién a partir de ellas analizar sus vínculos con distintas organizaciones políticas y procesos históricos. Y, en segundo lugar, a diferencia de la mayor parte de la historiografía que se ha propuesto dar cuenta de grandes procesos y tendencias en regiones geográficas o incluso el territorio nacional en su conjunto, estos trabajos parten del estudio de casos de conflictos en establecimientos fabriles o actividades económicas específicos, en permanente diálogo con los desarrollos históricos generales. Como ejemplo de este enfoque, nos remitimos al trabajo de Rodríguez (2011), incluido en esta compilación, sobre las acciones sindicales de los trabajadores empleados en las industrias dinámicas de la segunda etapa de la ISI. La autora desafía las vinculaciones directas entre estructura y disposición al conflicto incorporando la noción de estrategias y conciencias en disputa respecto a la relación entre capital y trabajo al interior del colectivo de trabajadores. Y, a su vez, al pensar la relación entre las tendencias generales y lo particular del caso a largo plazo, atendiendo a la estructura económica y los ciclos de protesta, es posible pensar el caso críticamente. De esta manera se previene hacer del caso un universo explicativo en sí mismo. Por su parte, el artículo de Esponda (2011) estudia la reestructuración productiva de los años noventa en el caso de Propulsora Siderúrgica, tema que luego sería ampliamente desarrollado en su tesis de maestría. Para ello parte de una presentación del caso de estudio, situando a la empresa y la rama a la que pertenece en el proceso de cambio estructural de la economía argentina. A continuación, el abordaje etnográfico sobre las vivencias de la reestructuración en los propios trabajadores le permitió identificar como las estrategias empresariales de reconversión productiva tuvieron la capacidad de desarrollar las contradicciones y tensiones internas de la clase trabajadora. Las que se manifestaron en las disputas al interior del gremio, modificando las formas de organización sindical en el lugar de trabajo y atentando contra las posibilidades de defensa de los derechos laborales, que en esos años se vieron vulnerados.

En el mismo sentido, Basualdo V. (coord., 2016) contiene el estudio de veinticinco casos de empresas en las que sus altos directivos ejecutaron acciones de colaboración con el terrorismo de Estado. En cada uno de los casos se recorren cuatro ejes temáticos, a saber: proceso productivo, proceso conflictivo, proceso represivo y responsabilidad empresarial. Los casos fueron agrupados según un criterio geográfico en Noroeste Argentino, Noreste Argentino, Norte de la Provincia de Buenos Aires, Sur de Santa Fe y Ciudad de Buenos Aires, Conurbano Sur y Sur de la Provincia de Buenos Aires. La descripción del escenario regional

productivo les permite situar el tipo de desarrollo empresarial particular que, en cierta medida, condicionaba el mercado de trabajo regional, e incluso el desarrollo de la organización sindical, pero que también podía indicar un tipo de vinculación específica con los mandos políticos locales.

El entramado reconstruido en este trabajo solo puede comprenderse a la luz de la estrecha vinculación entre las fuerzas militares y el poder económico en la implementación de un plan sistemático de terror cuyo objetivo no solo fue acallar la disidencia y la militancia política radicalizada, sino también disciplinar a la clase trabajadora que, a lo largo de las décadas, había acumulado poder político y social e impuesto límites a los beneficios, la autoridad y el poder de importantes sectores de la elite empresarial. La reorganización nacional llevada adelante por la dictadura transformó en forma radical la estructura económica y social, atacó severamente la fuente y el nivel de los ingresos de los trabajadores y sus condiciones de vida y de reproducción. También promovió la sustancial alteración del régimen laboral y sindical que garantizó entonces, el aumento de los niveles de explotación, de inseguridad productiva y de pauperización.

Igualmente, en Figari, Lenguita y Montes Cató (Comps., 2011), encontramos algunos trabajos que vinculan casos concretos de experiencias de resistencia y organización de la clase trabajadora con las tendencias generales. Tal como expresan estos autores, en los artículos que componen dicho libro se pone en el centro de la discusión el conflicto estructural entre capital y trabajo, recuperando las distintas modalidades de dominación del capital sobre el trabajo, como las estrategias de resistencia y organización colectivas de los trabajadores. El libro apunta a la complementariedad entre los artículos de la primera parte, que aportan las coordenadas analíticas y temáticas que luego son profundizadas a partir de estudios de casos significativos, presentados en la segunda parte. Por ejemplo, en el trabajo referido a los casos de Ford y Acindar, se concluye que las transformaciones ocurridas durante la última dictadura cívico-militar sentaron las bases materiales para los cambios emprendidos por Alfonsín y profundizados por Menem. Pero, a su vez, se analizan los intersticios por los cuales se expresan, de modo contradictorio, ciertas acciones de lucha y resistencia. Así, la experiencia de los trabajadores de Acindar muestra la resistencia y defensa de ciertas conquistas previas a la dictadura, basada en la participación a través de la consulta permanente a las bases y el apoyo de vecinos y organizaciones territoriales de Villa Constitución. Además, el aprendizaje acumulado por otras experiencias de lucha luego de la dictadura posibilitó a este colectivo de

trabajadores imponer ciertas condiciones a los procesos de reconversión productiva de los noventa, reduciendo su impacto inmediato.

También el abordaje de las *estrategias gremiales* por parte de Soul (2015) comprende en su análisis el conjunto de mediaciones de índole socioeconómica, política, cultural e institucional que va concretizando el desarrollo de procesos históricos generales en los casos de dos seccionales de la Unión Obrera Metalúrgica. De esta manera, las estrategias gremiales no se explican así meramente por una dinámica estructural o por la voluntad de las direcciones sindicales o por la potencial acción autónoma de los trabajadores de base.

Y, por último, Varela (Comp., 2016) analiza distintos casos concretos de organización de base en relación a la tendencia general de revitalización. Allí se intenta reconstruir la relación entre la revitalización sindical y la estrategia política, a partir del estudio del tenso vínculo entre direcciones sindicales y las comisiones internas en los espacios de trabajo para un conjunto de casos. Así, repone a los sindicatos como actores estratégicos más allá de una mera reacción automática a cambios económicos e institucionales generales. Pero además, a través de un ejercicio comparativo, permite formular hipótesis sobre ciertas características generales del proceso.

Consideramos este tipo de abordaje metodológico macro, basado en las grandes tendencias económicas, políticas y sociales, es sumamente necesario para realizar una primera caracterización de nuestro período de análisis. Por un lado revela las condiciones macroeconómicas propicias para el crecimiento de la actividad económica y el empleo experimentado en la posconvertibilidad, así como de los límites que impone la heterogeneidad de la estructura productiva en el mercado de trabajo. Por otro lado señala el marco político-institucional que incrementó la capacidad de movilización y recompuso los salarios, así como los desafíos que presenta la reconfiguración de la relación entre sindicatos y el Estado y la reinstitucionalización del conflicto obrero en la negociación colectiva. La estrategia sindical predominante bajo estas condiciones generales parece haberse apoyado en el rol de los líderes sindicales tradicionales o institucionalizados como interlocutores cruciales del gobierno y de las asociaciones empresariales en negociaciones salariales a nivel de cúpulas. Ahora bien, como contracara creemos que este enfoque metodológico presenta la limitación de no dar cuenta cabalmente de la heterogénea composición de la clase trabajadora y los desafíos que enfrenta así como de las distintas estrategias a las que recurre para enfrentarlos. En otras palabras, de invisibilizar los casos particulares en contradicción o tensión con la tendencia general.

Por el contrario, el segundo enfoque busca es comprender una experiencia concreta en su especificidad a partir de captar las múltiples relaciones internas al propio caso estudiado. En este sentido se trata de estudios de caso de tipo intrínseco. En general abordan el impacto de las transformaciones productivas en las fábricas sobre la subjetividad obrera y la acción colectiva, relegando a un segundo plano las instancias materiales e institucionales que a nivel general presionan para que prevalezcan un tipo subjetividad obrera despolitizada, organizaciones sindicales burocratizadas y liderazgos sindicales colaboradores con la patronal. Pero, por otro lado, también dan cuenta de la existencia de casos en los que, por sus características singulares, los trabajadores logran articular estrategias sindicales de resistencia que desafían a las predominantes a nivel general.

El último enfoque metodológico abarca los estudios de caso de tipo instrumental, aquellos en los cuales el caso cumple el rol de mediación para la comprensión de un fenómeno que lo trasciende, como los de tipo colectivo, en los cuales los casos son comprendidos en su especificidad para luego proceder a la comparación entre ellos buscando regularidades y también diferencias. En este sentido, nos parece un enfoque productivo para pensar cómo las organizaciones sindicales centralizadas, los liderazgos sustitutos y los mecanismos de toma de decisiones restrictivos y esporádicos limitan objetivamente la definición colectiva de intereses y demandas que vayan contra las estructuras y expectativas de la negociación colectiva y los modos legalmente autorizados de administración del conflicto. Lo que nos conduce a incorporar al análisis las políticas estatales, tanto en materia de regulación legal de las relaciones laborales en los lugares de trabajo y de las asociaciones sindicales como en materia de acción represiva. Y no podemos dejar de mencionar a las determinaciones productivas como la estructura de la industria, las características de los procesos de trabajo, la composición social y técnica de la clase, que junto a las prácticas de control y disciplinamiento de la patronal en cada caso particular, condicionan a la organización de los trabajadores. La dispersión geográfica, el tamaño de los establecimientos fabriles y las distintas condiciones laborales suelen dificultar la organización colectiva, creando jerarquías y diferencias de poder que han obstaculizado la definición de demandas comunes (Belkin y Ghigliani, 2010). De este modo podemos pensar las estrategias sindicales alternativas y en disputa aún al interior de una misma rama industrial o sindicato o establecimiento fabril.

*c) La industria del neumático en la Argentina de los años noventa a la posconvertibilidad*

Entendemos que la dinámica de las relaciones laborales y la acción y organización sindical asumen características específicas en cada sector de actividad y establecimiento laboral (Del Bono y Senén González, 2013; Senén González, 2014). Y, en este sentido, el sector de la industria del neumático nos parece sumamente relevante para el estudio de las estrategias sindicales alternativas y en disputa durante la posconvertibilidad.

La industria del neumático posee una participación importante en el encadenamiento productivo del complejo automotriz local, el sector fabril más dinámico, sin contar aquellos asociados a las ventajas comparativas naturales, dado el marco institucional favorable tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad. La actividad fabricante de neumáticos se trata de una rama altamente concentrada. Tan solo las empresas más grandes —Bridgestone-Firestone, Pirelli y FATE, a las que habría que incluir a Goodyear, presente en el país hasta 1998— dan cuenta de casi la totalidad del valor agregado y la ocupación sectorial. Por último, las empresas han atravesado un proceso de reestructuración productiva durante la década de los noventa, bajo las condiciones macroeconómicas de la convertibilidad, que impuso un comportamiento que muestra la persistencia de numerosos puntos críticos en la posconvertibilidad.

A pesar de ser un sindicato de rama económica, las seccionales del Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (SUTNA) tienen desde su origen un alto grado de autonomía respecto de la conducción nacional. Esto se debe a que cada seccional corresponde a los obreros de cada una de las grandes fábricas del neumático del país: FATE, Pirelli y Bridgestone-Firestone. Y se refleja también en los Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) que rigieron la actividad durante el período considerado, donde se articula una parte general con anexos particulares para cada empresa. Asimismo, se incluyen algunos contenidos novedosos como la participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa japonesa Bridgestone o la supresión de la tercerización laboral en las áreas de producción en las tres empresas.

Asimismo, el SUTNA es uno de los pocos gremios industriales adheridos a la Central de Trabajadores Argentinos (CTA). De hecho, Pedro Wasiejko, ex Secretario General del SUTNA, fue uno de los fundadores de la central sindical. Además, en 2006 fue elegido Secretario Adjunto de la CTA, acompañando en la lista al Secretario General de la CTERA,



Hugo Yasky. La misma conducción seguiría al frente de la CTA de los Trabajadores, alineada con el gobierno kirchnerista, emergente de la fractura de la central tras las elecciones de 2010.

En la actualidad, luego de intensas disputas al interior del SUTNA, la Comisión Directiva está integrada y conducida por representantes de las listas vinculadas a la izquierda partidaria. El caso de FATE ha sido una referencia del sindicalismo de base en nuestro país. El conflicto intrasindical de 2007/2008, en el cual los trabajadores de FATE se manifestaron en contra de la burocratización del sindicato y de sus representantes de la Lista Bordó en la seccional San Fernando, dio origen a una nueva conducción en la seccional San Fernando, representada por la Lista Marrón, y opuesta a la Lista Violeta, encabezada por Pedro Wasiejko, que por entonces conducía la Comisión Directiva del SUTNA y la seccional Llavallol. Como desprendimiento de la Lista Marrón, emergerían las Listas Negra, Roja y Granate que ganarían la dirección nacional del gremio en 2016.

Del estado del arte se desprende que la historia reciente de la industria del neumático en la Argentina fue analizada desde distintas disciplinas, enfocándose en diferentes puntos de interés. Desde la economía política podemos mencionar a Azpiazu, Basualdo y Schorr (2001), quienes describen la trayectoria de los principales indicadores de desempeño del sector productor de neumáticos durante buena parte de la década de los noventa: producción, consumo interno, exportaciones, importaciones. A modo de continuación, Manzanelli (2012, 2015) estudia la trayectoria económica del sector productor de neumáticos para los años de la posconvertibilidad, enfatizando además su inserción en el complejo automotriz local. Por su parte, Wahlberg (2013) analiza la evolución de la productividad sectorial y las causas de su aumento durante la convertibilidad y estancamiento en la posconvertibilidad.

Desde el punto de vista de las relaciones laborales en el sector, encontramos el trabajo de Palermo y Salamida (2005). La monografía repasa los conflictos, las regulaciones legales y la negociación colectiva en relación con los cambios en el desempeño económico del sector y la flexibilización en la contratación y uso de la fuerza de trabajo, utilizando como puerta de entrada los acuerdos que modificaron el CCT N° 101/75, vigente por ultraactividad hasta 2006. También se describe a cada uno de los actores intervinientes en la negociación colectiva, el SUTNA, las empresas Firestone, FATE y Pirelli y el Estado nacional a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). Concluye que los cambios registrados en materia de negociación colectiva, empleo y condiciones de trabajo deben ser comprendidos en base a las características oligopólicas del sector. Por su parte, para Baldi (2010) el fortalecimiento del empleo y el aumento de los salarios del sector en el período

2006-2008 favorecieron la acción sindical frente a un pequeño grupo de grandes empresas de la rama cuya producción está orientada por la demanda de grandes empresas automotrices que operan en el mercado interno e internacional y por la demanda del mercado interno de reposición. Dado ese contexto sectorial, el sindicato de los trabajadores del neumático muestra una importante capacidad de coordinación vertical y horizontal de los recursos de acción y movilización, posibilitándole centralizar y homogeneizar los reclamos, aún cuando la negociación colectiva se realice a nivel de empresa. Similarmente, Caro, Eguibar y Garacho (2012) analizan las características del nuevo CCT N° 486/07, firmado en 2006, y lo comparan con el de 1975. Asimismo, realizan algunos comentarios críticos sobre la precarización laboral en el caso de Pirelli. Por último, Arocco y Troya (2012) analizan el contenido del CCT N° 636, homologado en 2011.

Paralelamente a aquellos análisis agregados del sector, encontramos estudios de caso para algunas de las principales empresas que lo componen, desde la perspectiva de la clase trabajadora y sus organizaciones sindicales de base. Angélico y Figari (1997) analizan las estrategias sindicales ante la flexibilización laboral, particularmente la reorganización del tiempo de trabajo en Goodyear, tan solo un año antes de su salida del país. Los mismos autores, estudian también la organización del tiempo de trabajo como una dimensión de la estrategia flexibilizadora en FATE (Angélico y Figari, 1999).

Ya en la posconvertibilidad, Varela (2008) estudia el surgimiento del “sindicalismo de base” en FATE. La propia Varela (2015) ampliará dicho estudio en su trabajo “La disputa por la dignidad obrera: sindicalismo de base fabril en la zona norte del Conurbano bonaerense 2003-2014”. Allí analiza la emergencia del sindicalismo de base en FATE, un caso relevante y representativo, como producto de la defraudación de la expectativa de ciudadanía fabril de los obreros, de la caída de las esperanzas en la “familia FATE” —tras la muerte del “viejo Madanes”— y sus representantes y de la pérdida de confianza en la eficacia de los delegados sindicales como punteros fabriles. A su vez, reconoce la convergencia de factores objetivos y subjetivos más generales: los cambios en los contextos económicos e institucionales pero también en la conciencia social, con la aparición de una nueva generación obrera posterior a la crisis de 2001 y la intervención de la izquierda clasista.

Además del apartado en el trabajo de Caro, Eguibar y Garacho (2012) que aborda la precarización laboral en Pirelli, no existen otros estudios de caso. Del mismo modo, sólo existe un apartado sobre Bridgestone (la principal firma del sector) en el trabajo de Palermo y Salamida (2005). El cuerpo de delegados en Bridgestone, así como la Seccional Llavallol del

SUTNA, estuvo conducido por la lista Violeta durante la posconvertibilidad (2002-2015). Es decir, afín a la Comisión Directiva Nacional del SUTNA, encabezada por Pedro Wasiejko, contra la que emergía la oposición en FATE y la Seccional San Fernando. Hacia 2003-2004 Bridgestone-Firestone experimentó un extenso conflicto con fuerte participación de los trabajadores de base. Fue una de las pocas empresas que incluyó en su convenio colectivo la participación de los trabajadores en las ganancias y eliminó la tercerización laboral en actividades centrales del proceso productivo.

A partir de este relevamiento de trabajos precedentes observamos que nos ofrecen, de manera fragmentaria, distintas variables económicas e institucionales para analizar las estrategias sindicales en el sector de fabricación de neumático durante la posconvertibilidad. A su vez advertimos que el principal estudio del caso de FATE (Varela, 2015) adopta, con algunos matices, la perspectiva dicotómica entre “sindicalismo de base” y “burocracia sindical”. Lo que conlleva los reparos antes señalados por varios investigadores. Asimismo, consideramos que el análisis del caso de Bridgestone, apenas abordado por la bibliografía académica, puede brindarnos un interesante contrapunto con el caso de FATE.

## **Problemas y objetivos de la investigación**

### *a) Problematizando la revitalización sindical en el lugar de trabajo*

Del análisis del estado del arte se desprenden algunas cuestiones que consideramos relevantes para la formulación de nuestra investigación:

Diferentes autores coinciden en señalar que el proceso de reestructuración capitalista experimentado desde la década de los setenta y profundizado en la década de los noventa en nuestro país se tradujo en la confluencia de reformas económicas estructurales que implicaron la expulsión de mano de obra y el aumento de la informalidad laboral y la desregulación de las instituciones laborales destinadas a flexibilizar las condiciones de contratación y empleo y los modos de remuneración de la fuerza de trabajo. En este marco las organizaciones sindicales vieron erosionada la base de afiliación y su nivel de representatividad, perdieron su protagonismo tanto en los lugares de trabajo como en la política nacional, lo cual se vio evidenciado en el retroceso de las negociaciones colectivas y la conflictividad laboral, dos de los indicadores clásicos para medir el impacto de la ofensiva del capital.

A mediados de la posconvertibilidad, en un contexto de recuperación de la producción industrial, caída del nivel de desempleo y reducción del empleo no registrado, conjuntamente con una restitución parcial de la regulación estatal de las relaciones laborales, encontramos en

Argentina un renovado protagonismo de las organizaciones sindicales. Proceso que se dio no sin heterogeneidades, limitaciones y tensiones a lo largo del ciclo de gobiernos kirchneristas. Distintas investigaciones se basaron en el estudio de la conflictividad laboral y, en especial, de la negociación colectiva para demostrar la existencia efectiva de una revitalización sindical, analizando sus causas económicas y político-institucionales y dando cuenta de las estrategias seguidas por los sindicatos para su fortalecer sus organizaciones.

El mayor dinamismo de la negociación se basó sobre todo en acuerdos asociados a la recomposición salarial tras la devaluación, en el contexto de crecimiento de la producción industrial, la caída del desempleo y la recuperación relativa de la regulación laboral inmediatamente posterior a la salida de la convertibilidad y, luego, con la aceleración del proceso inflacionario. Al mismo tiempo que este proceso fortalecía a las dirigencias sindicales institucionalizadas o tradicionales, que generalmente consideran a la negociación como modo privilegiado de la acción sindical para la obtención reivindicaciones obreras, generaba un ascenso de la conflictividad laboral en los establecimientos fabriles.

En este marco, diversos autores (Cotarelo, 2007; Lenguita, 2011; Atzeni y Ghigliani, 2013; Varela, 2015, 2016; entre otros) se enfocaron en el estudio del desarrollo de experiencias de “revitalización sindical ascendente” (Del Bono y Senén González, 2013) caracterizándolas como la rebelión de las “bases” obreras contra la “burocracia sindical” que, con la irrupción de liderazgos vinculados a la izquierda partidaria, la toma de decisiones en asambleas y la disposición a la acción directa, expresaba una estrategia clasista y antiburocrática. Entre ellos podemos destacar a Varela (2016), quien analiza la revitalización sindical como la interrelación entre un marco de oportunidades políticas, las estrategias políticas de los partidos y/o corrientes que intervienen en el movimiento obrero —en especial aquellas de izquierda— y el lugar de trabajo como espacio privilegiado para la politización obrera y corporización de tales estrategias. La misma autora realiza uno de los estudios de caso paradigmáticos desde esta perspectiva del “sindicalismo de base”: el de la fábrica de neumáticos de FATE (Varela, 2015).

La primera observación crítica a esta perspectiva es que conlleva el riesgo sobredimensionar el rol de los líderes y los programas de los partidos y corrientes políticas de izquierda como elemento explicativo de las estrategias de la clase trabajadora y sus organizaciones sindicales que expresan la revitalización sindical. En cambio nosotros concebimos al fenómeno llamado “sindicalismo de base” (o “clasista”) tan sólo como una de las tendencias estratégicas desplegadas en un proceso de revitalización sindical más amplio y

diverso, donde intervienen distintos tipos de liderazgo, tradiciones y orientaciones político-ideológicas. Estas tendencias estratégicas recorren transversalmente a la estructura sindical, por lo que la estrategia adoptada en las instancias de representación directa en los establecimientos fabriles puede en ocasiones manifestar tensiones y conflictos con la de la cúpula sindical y en otras estar alineada<sup>2</sup>. Esto no implica minimizar el papel de los liderazgos sindicales vinculados a los partidos de izquierda en muchos lugares de trabajo, ni descartar la importancia de los conflictos motorizados “desde abajo” por medio de la acción directa y la democracia asamblearia. Sino, por el contrario, reconocer la existencia de distintas líneas de acción y organización sindical de las que los líderes sindicales son a la vez parte constituyente —al conseguir la adhesión de una mayoría de los obreros de base a sus caracterizaciones— y, de alguna manera, manifestación de una situación determinada. Líneas de acción y organización sindical con lógicas propias, límites y potencialidades ante los desafíos abiertos por el contexto económico y político-institucional a lo largo de la posconvertibilidad, más precisamente durante los gobiernos kirchneristas.

Además, pretendemos tomar distancia de los trabajos basados en la concepción clásica de “burocracia sindical”. Es que contradictoriamente con la observación crítica anterior, la visión teórica dualista entre bases y dirigencia sindical con intereses opuestos, cuando no antagónicos, presenta también dificultades para el análisis empírico y la comprensión política tanto de la relación entre bases y dirigencias sindicales institucionalizadas como la emergencia de liderazgos alternativos vinculados a los partidos de izquierda trotskista. Más aún cuando la acusación de burocracia por parte de los protagonistas incluye generalmente la imputación de “traición” y “corrupción”, lo que devela el contenido moral que adquiere la disputa (Colombo, 2010) —aunque no negamos que ciertamente puedan ocurrir prácticas de esta índole—. Por otro, tampoco se trata de que en los sindicatos prevalezcan siempre los intereses del grupo dirigente por sobre los intereses de los trabajadores de base dada la distancia social que los separa a causa de una tendencia estructural a la burocratización o un proceso histórico de estatización de las organizaciones sindicales originado en el primer gobierno peronista. Ni de la prevalencia de una orientación política peronista que, apoyada en la conciliación de clases, recae permanentemente en la cooptación patronal. Para constatar aquello, basta con mencionar que en la historia de la clase trabajadora argentina la

---

<sup>2</sup> Un reciente trabajo publicado de D’Urso y Marticorena (2018) parece, con matices, ir en la misma dirección al considerar a “*la tensión entre cúpulas y bases como un corte horizontal al interior del movimiento obrero, y a las diferentes estrategias como una delimitación que atraviesa verticalmente, es decir, de arriba hacia abajo (y viceversa), a los distintos nivel de las organizaciones sindicales*” (p. 242).

adjetivación de “burócrata” y “traidor” también recae sobre delegados y comisiones internas o a las organizaciones sindicales conducidas por corrientes de izquierda (Belkin y Ghigliani, 2010).

Por ello en la presente tesis recuperaremos una caracterización de las instancias de representación directa de los trabajadores en los establecimientos fabriles dentro de la estructura sindical argentina que evite la presuposición de la oposición entre bases “combativas” y dirigencias sindicales “burocráticas” y aliadas a las patronales. Y precisaremos un concepto de estrategia sindical que contemple las mediaciones de análisis externas e internas a las organizaciones sindicales que nos permitan reflexionar críticamente sobre cómo las caracterizaciones elaboradas por los líderes sindicales protagonistas en la contienda sindical son en parte expresión de y expresadas por las líneas de acción y organización en las instancias de representación fabril en el marco de un proceso más amplio y heterogéneo de revitalización sindical.

Hemos dicho que, por su vinculación con la dinámica industria automotriz, la industria del neumático nos parece un sector muy interesante para el estudio de las estrategias sindicales alternativas y en disputa durante la posconvertibilidad. De allí que nos interesan particularmente los estudios sobre la evolución económica de la industria del neumático en Argentina durante el período comprendido por la convertibilidad y la posconvertibilidad a partir de los procesos de reestructuración productiva y organizacional implementados durante los noventa de manera generalizada por las grandes empresas que concentran casi la totalidad la producción de la rama, que dejaron sus marcas en las relaciones laborales y el convenio colectivo de la actividad. Especialmente cuando el desempeño al interior del sector industrial y del complejo automotriz fue sumamente heterogéneo y la negociación colectiva mostró patrones que se enmarcaron dentro de las tendencias generales pero también algunas excepciones según el período.

Ahora bien, sin desconocer las variables macroeconómicas que intervienen en los comportamientos de las empresas del sector, consideramos que la implementación de las estrategias empresariales deben entenderse de acuerdo a las singularidades de cada una de ellas, como su origen, tamaño, formas de propiedad, estrategias de inversión y crecimiento, vínculos con el Estado nacional y la fuerza política gobernante y capacidad de lobby. Pero también —en relación con nuestro interés— las estrategias empresariales avanzaron atendiendo a las características propias de cada uno de los colectivos de trabajadores, su organización sindical en la fábrica y sus experiencias de lucha, más aún teniendo en cuenta las

peculiaridades organizativas del SUTNA y la negociación colectiva en la actividad. Es que entendemos que la organización sindical disputa, principalmente, las condiciones de venta de la fuerza de trabajo pero también su consumo dentro del espacio fabril.

En este sentido, por lo desarrollado en el estado del arte, el análisis del caso Bridgestone nos resulta un interesante contrapunto para analizar el caso de FATE. A su vez nos permitirá establecer un diálogo con el trabajo realizado por Varela (2015a) sobre la misma FATE desde el “sindicalismo de base” en el marco de los debates sobre la revitalización sindical en la posconvertibilidad.

#### *b) Hipótesis*

Durante la posconvertibilidad se expresaron distintas estrategias sindicales en los establecimientos fabriles, configurando un marco de revitalización sindical complejo y heterogéneo.

#### *c) Objetivos de la tesis*

Esta tesis de maestría se ubica en el campo de estudios del movimiento obrero y tiene por objetivo general contribuir al debate sobre los alcances y las formas que adquirió la revitalización de la organización y acción sindical en los lugares de trabajo, experimentada en la Argentina durante el ciclo de gobiernos kirchneristas en la etapa de la posconvertibilidad, abarcando los años 2003 a 2015.

A tales fines nos proponemos los siguientes objetivos específicos:

Proponer una noción de estrategia sindical de carácter relacional, considerando las distintas dimensiones y variables que matizan las caracterizaciones expresadas por líderes sindicales sobre las líneas de acción y organización sindical desplegadas por los trabajadores de base y las instancias de representación directa en las fábricas.

Describir y analizar las diferentes estrategias sindicales llevadas adelante por las instancias de representación directa de los trabajadores en dos establecimientos de la industria del neumático, ubicadas en el Gran Buenos Aires, entre aquellos años.

## **Marco teórico, metodología y fuentes para la investigación**

### *a) Marco teórico*

A continuación esbozaremos nuestro marco teórico en relación a: a) las instancias de representación sindical en los lugares de trabajo y b) las estrategias sindicales. A partir de las concepciones adoptadas desarrollaremos nuestra metodología y fuentes de investigación.

Siguiendo a Basualdo V. (2010), podemos esquematizar algunas de las características generales que definen a las instancias de representación directa de los trabajadores en los establecimientos fabriles dentro de la estructura sindical argentina. Los delegados son los representantes de los trabajadores en los establecimientos laborales con diez o más trabajadores. La cantidad de delegados se encuentra regulada por la legislación laboral en relación a la cantidad de trabajadores del establecimiento. Los delegados son elegidos por la totalidad de los trabajadores por voto simple y directo. En términos generales, para postularse a ser delegados a elecciones convocadas por un sindicato, los trabajadores deben estar afiliados a la organización sindical con personería jurídica correspondiente a su rama de actividad y acreditar una determinada antigüedad en el establecimiento en cuestión. La totalidad de los delegados de un establecimiento laboral conforma el cuerpo de delegados.

En cambio una comisión interna es un cuerpo colegiado compuesto un número reducido de delegados. De acuerdo a los estatutos de cada organización sindical, los miembros de las comisiones internas pueden ser elegidos por el voto simple y directo de la totalidad de los trabajadores del establecimiento o de los integrantes del cuerpo de delegados. La comisión interna representa a todos los trabajadores de la fábrica ante la patronal, liderando los reclamos obreros vinculados con el nivel salarial, las condiciones de trabajo u otras demandas específicas. Y, al formar parte de la estructura sindical, articula la relación entre los trabajadores del establecimiento fabril y el sindicato a nivel nacional.

Estas instituciones de representación sindical en los lugares de trabajo tienen funciones potencialmente contradictorias. Así, por un lado, a través de los delegados, protegidos y reconocidos institucionalmente, pueden promover la organización de la clase obrera, establecer límites al poder del capital sobre las condiciones de trabajo, sostener demandas de los trabajadores de base frente a las patronales y ejercer presión sobre las instancias más altas de representación sindical, es decir, los dirigentes locales, provinciales y nacionales. Mientras que, por otro lado, debido justamente a que constituyen una instancia de la estructura sindical, las comisiones internas sirven a los dirigentes sindicales como canales de transmisión de



directivas a los representantes más directos y a la base obrera, por lo que al mismo tiempo que pueden fortalecer la capacidad de coordinación y movilización, también pueden ser instrumentos de control de las bases obreras, promover su encuadramiento y subordinación en el seno de dicha estructura y a las directivas de los dirigentes sindicales de mayor nivel jerárquico, los que a su vez poseen estrecha vinculación político-institucional con el Estado y el gobierno.

Evitando la presuposición de la oposición entre bases y dirigencias sindicales “burocráticas”, la prevalencia de cada una de ellas dependerá de las distintas determinaciones históricas que se particularizan en casos concretos marcando distintas etapas en la relación de fuerzas entre capital y trabajo. A saber, la posición de los trabajadores en la estructura económica y social, el desarrollo de la conciencia y las luchas obreras y las articulaciones de bases y líderes con las distintas fuerzas políticas<sup>3</sup>.

En las organizaciones sindicales de base se dirimen las pugnas sobre la identidad de la clase y su relación con el capital. A su vez las distintas formas de comprender la relación entre las clases se traducen en disputas permanentes sobre la función del delegado. Para aquellos que parten de la conciliación de clases, los delegados deben ser intermediarios neutrales entre el capital y el trabajo, encargados de mediar y encontrar soluciones que satisficieran a ambas partes. Por el contrario, aquellos que parten del antagonismo de las clases y sus intereses, consideran al delegado como un representante de los trabajadores que debía liderar la lucha contra los avances del capital, con estrategias y acciones de acuerdo con las relaciones de fuerza.

La presencia extendida de la organización sindical en los lugares de trabajo implica un potencial poder del trabajo frente al capital que se traduce no sólo en el plano económico, en las luchas en el ámbito de la producción, sino también en términos de las grandes confrontaciones políticas y sociales. En este sentido, Gilly (1985) señala tempranamente este carácter político (y no sólo económico-corporativo) que adquieren las acciones de la clase obrera organizada en comisiones internas en nuestro país, al sostener que:

[...] la forma específica de organización sindical politizada de los trabajadores al nivel de la producción no sólo obra en defensa de sus intereses económicos dentro del sistema de dominación —es decir, dentro de la relación salarial donde se

---

<sup>3</sup> Para una profundización sobre las tendencias a largo plazo de estas instancias de representación de los trabajadores en el lugar de trabajo puede consultarse Basualdo, V. (2010).

engendra el plusvalor—, sino que tiende permanentemente a cuestionar (potencial y también efectivamente) esa misma dominación celular, la extracción del plusproducto y su distribución y, en consecuencia, por lo bajo el modo de acumulación y por lo alto el modo de dominación específicos cuyo garante es el Estado (p. 20).

Aquellas características convierten a las instancias institucionalizadas de organización sindical en los lugares de trabajo en un ámbito privilegiado para describir y analizar el despliegue las diferentes estrategias sindicales, que pueden estar alineadas con las concebidas en los niveles de mayor jerarquía dentro de la organización sindical o entrar en conflicto con ellas. Debemos entonces precisar qué entendemos por estrategia sindical.

En el presente trabajo adoptaremos la noción de estrategia sindical más próxima a las propuestas por Soul (2015) y Marticorena (2017a), inspiradas en Bourdieu y Wacquant (1995). De acuerdo al sociólogo francés, “[...] *la noción de estrategia no se refiere a la persecución intencional y planificada de antemano de metas calculadas, sino al despliegue activo de ‘líneas de acción’ objetivamente orientadas que obedecen a regularidades y forman configuraciones coherentes y socialmente inteligibles, aunque no se apeguen a ninguna regla consciente o no busquen objetivos premeditados planteados como tales por un estratega*” (Bourdieu y Wacquant, 1995: p. 28).

Para nosotros esto tiene tres implicancias fundamentales. En primer lugar, que las estrategias sindicales no reflejan directamente las acciones conscientes y voluntades individuales de los trabajadores y los líderes sindicales. Ahora bien, vale la siguiente aclaración. Que la tendencia estratégica desplegada parezca ser inconsciente o involuntaria no significa que los distintos individuos que se organizan sindicalmente no posean algún grado de conciencia y voluntad para actuar sobre una situación percibida (Iñigo Carrera, 2000; Varela, 2015b). Sin embargo, es la resultante de múltiples conciencias y voluntades individuales que se entrecruzan. En este sentido, apoyado en Engels, Thompson afirma que: “*Las «voluntades individuales (es decir «nosotros») «no obtiene lo que quieren, sino que se funden en una media colectiva, una resultante común», y no obstante «cada una contribuye a la resultante y en la misma medida está involucrada en ella»*” (1981: p. 144). Si bien estas “voluntades individuales” han sido condicionadas por moldes clasistas, son resultado de una colisión de intereses y fuerzas de clase contradictorios. Por lo que pueden percibir una misma situación de distinto modo, proponiendo iniciativas estratégicas contrapuestas o simplemente

alternativas de cómo llevar adelante una misma estrategia de manera más eficiente (Iñigo Carrera, 2000).

En segundo lugar, sin desconocer la importancia de los liderazgos personales, las agrupaciones políticas y los programas, esta noción de estrategia sindical apunta más al delineamiento de una trayectoria de la acción y organización sindical de los trabajadores, de la que los líderes sindicales son, a la vez, manifestación y parte constituyente. Los líderes sindicales representan las distintas tendencias estratégicas porque pueden encausar en su persona múltiples voluntades humanas colectivamente y esto se evidencia en la cantidad de seguidores que consiguen (Thompson, 1981) detrás de sus caracterizaciones acerca de la acción y la organización sindical en un situación determinada. Estas caracterizaciones se encuentran cargadas de sentidos que hacen a la disputa en la interna sindical y a la deslegitimación del adversario, así como de sus orientaciones políticas personales y el programa de la corriente a la que adscriben. La tarea del investigador es hacer inteligible aquella trayectoria de acción y organización sindical más allá de las caracterizaciones personales de los líderes sindicales.

Es que, en tercer lugar, es importante recalcar que las estrategias sindicales deben comprenderse como el conjunto de relaciones sociales más generales que las determinan. Su planteamiento es una respuesta a condiciones dadas y su construcción está limitada por la estructura económica, las relaciones de fuerza entre las clases y fracciones de clase, la forma de Estado, el modo de acumulación en un momento histórico determinado, etc. Es decir que las tendencias estratégicas no pueden entenderse como manifestación directa o unilateral de la clase de obrera como un sujeto abstracto, mucho menos de una fracción de ella, dado que existen otras clases sociales y fracciones de clase que la enfrentan o contradicen con su propia estrategia. Lo que equivale a considerar las estrategias sindicales en su doble dimensión de constituidas por y constituyentes de las relaciones de fuerzas sociales en que se inscriben.

Por lo tanto, podemos decir sintéticamente que una estrategia sindical es el desenvolvimiento de una trayectoria de acción y organización sindical ante los desafíos abiertos por los cambios y continuidades en el contexto económico y político-institucional.

#### *b) Propuesta metodológica y fuentes de investigación*

En base a esta noción relacional de estrategia sindical, y a partir de los hallazgos de nuestro estudio exploratorio en FATE y Bridgestone, definimos distintas dimensiones de

análisis entendidas como “mediaciones” de determinaciones más generales que se particularizan en los estos casos concretos.

En primer lugar, analizaremos las dimensiones generales a través de la evolución del sector industrial y del mercado de trabajo, así como las características de las formas de regulación estatal de la relación entre capital y trabajo y de negociación colectiva en la Argentina entre la convertibilidad (1990-2001) y la posconvertibilidad hasta finales del ciclo de gobiernos kirchneristas (2002-2015). Esto nos permitirá analizar las continuidades y rupturas tanto económicas como político-institucionales, que condicionaron las estrategias sindicales de la clase trabajadora durante este último período.

Consideramos que la trayectoria del sector industrial en nuestro país a lo largo de los distintos modos de acumulación vigentes nos ofrece una primera determinación de las estrategias sindicales en nuestra investigación, no sólo porque nuestros casos de estudio son establecimientos fabriles sino además por la incidencia directa e indirecta del sector en el mercado de trabajo local. En este sentido su abordaje nos posibilita analizar las condiciones objetivas y, por ende, la correlación de fuerzas sociales más o menos favorable a la clase trabajadora y las organizaciones sindicales, observable a través de indicadores clásicos: la dinámica asumida por la conflictividad laboral y, en especial, la negociación colectiva en cada período.

Asimismo, la dinámica correlación de fuerzas políticas opera cambios en la forma del Estado a partir de políticas de regulación o desregulación de la relación capital-trabajo que redefinen, a su vez, las relaciones del aparato estatal con las organizaciones sindicales y su realineamiento político respecto al gobierno nacional. Los cambios en el contexto económico no conducen mecánicamente a la ampliación o disminución de la negociación colectiva, ni tampoco a un avance o retroceso en los derechos reconocidos a los trabajadores si no se consideran, además, el rol de las dirigencias sindicales institucionalizadas dada la estructura altamente centralizada del sindicalismo argentino y la tradición de recurrir a la negociación como uno de los modos privilegiados de la acción sindical.

La negociación colectiva es una de las formas que asume la regulación de las relaciones entre obreros y patrones en la sociedad capitalista. Esta tiende a institucionalizar los conflictos laborales en determinadas condiciones de compra-venta y consumo de la fuerza de trabajo, que pueden ser beneficiosas o no para los trabajadores en términos históricos. Sin embargo, su existencia señala un avance de las organizaciones obreras sobre las prerrogativas de la

patronal a partir del reconocimiento de una legalidad industrial. El análisis de la dimensión económica y político-institucional más general nos ofrece la posibilidad de identificar ciertos condicionantes históricos que potencian o restringen la conflictividad laboral, la capacidad regulatoria de la negociación colectiva, las instancias de organización sindical en los lugares de trabajo, la legitimidad de las direcciones sindicales reconocidas institucionalmente y la posibilidad del desarrollo de estrategias sindicales alternativas a nivel de fábrica.

En segundo lugar, estudiaremos las dimensiones sectoriales a partir de la trayectoria económica particular de la rama de fabricación de neumáticos en la Argentina durante la convertibilidad (1990-2001) y la posconvertibilidad (2002-2015) respecto de indicadores tales como el producto, el consumo, el comercio exterior, la ocupación y la productividad, delineando las estrategias empresariales predominantes adoptadas por las grandes empresas de la rama en cada etapa. Nos interesan especialmente las transformaciones en las condiciones materiales de existencia del proceso de producción en cuanto a la inversión en maquinaria y equipo y la gestión y organización del trabajo.

En tercer lugar, describiremos los sujetos y la estructura de la negociación en la rama productora de neumáticos entre la convertibilidad y el ciclo de gobiernos kirchneristas en la posconvertibilidad. Luego, analizaremos el patrón de la negociación colectiva a través de la dinámica de la negociación, el tipo de negociación<sup>4</sup> imperante y los contenidos negociados que surgen de los convenios colectivos de trabajo y actas acuerdo firmadas a lo largo de ambos períodos. Por último, intentaremos señalar las convergencias y divergencias con las tendencias generales de la negociación colectiva en cada período. Consideramos que el patrón de la negociación colectiva expresa la institucionalización del enfrentamiento entre las empresas y la organización sindical, principalmente respecto a las condiciones de venta de la fuerza de trabajo pero también a su consumo dentro del espacio fabril, dada la particularización de la correlación de fuerzas sociales. Su análisis será una puerta de entrada interesante para reflexionar sobre las estrategias sindicales desplegadas en las dos plantas fabriles seleccionadas, la de Bridgestone y la de FATE, dado que a través del fortalecimiento y movilización de sus instancias de representación de base, las dirigencias sindicales institucionalizadas a nivel nacional pueden contribuir a garantizar el cumplimiento efectivo de

---

<sup>4</sup> Respecto al tipo de negociación, los convenios colectivos de trabajo son cuerpos completos de normas que regulan todos los aspectos de la relación laboral en una actividad o empresa, firmados por los representantes patronales y sindicales respectivos, mientras que los acuerdos son aquellos que, para el mismo ámbito y firmado por las mismas partes del convenio colectivo de trabajo original, modifican parcialmente su contenido (a veces una cláusula específica o una precisión de otra) o incorporan correcciones salariales.

esas condiciones, limitando de este modo las atribuciones patronales al interior del proceso de trabajo, y a la vez conducir la discusión colectiva de nuevas demandas y reivindicaciones, legitimándose su propio liderazgo. Ahora bien, este proceso de fortalecimiento de las instancias de representación de base también puede favorecer el debate abierto entre las distintas caracterizaciones sobre la acción y organización sindical en sí mismas, que determinan internamente a las estrategias sindicales alternativas.

En cuarto lugar, nos acercaremos a las distintas caracterizaciones sobre la acción y la organización sindical realizadas por los líderes sindicales que intervinieron en Bridgestone y FATE. Para ello abordaremos los testimonios recogidos en entrevistas en profundidad a algunos de los principales protagonistas de la interna sindical en la búsqueda de sus apreciaciones sobre las formas de actualización/resignificación de experiencias de organización y acción sindical previas; los reclamos y reivindicaciones más importantes durante el período; el rol del delegado; el modo de deliberación y toma de decisiones; el repertorio de acciones; las alianzas y solidaridades establecidas con otros sectores en lucha; las corrientes políticas que intervinieron en las instancias de representación sindical en la fábrica; la relación del Cuerpo de delegados y la Seccional con la dirigencia nacional del SUTNA; y el posicionamiento político del Cuerpo de delegados y la Seccional en relación al gobierno nacional. Si bien estas caracterizaciones son elaboradas durante la contienda al interior del sindicato y se encuentran permeadas por la orientación política personal y el programa de la corriente a la que adhiere cada uno de los líderes sindicales, expresan a la vez algunas variables que determinaran internamente a las estrategias sindicales desplegadas en la posconvertibilidad durante los gobiernos kirchneristas en cuanto consiguen la adhesión de una parte importante de los trabajadores de base. Los principales hallazgos acerca de las caracterizaciones sobre la acción y organización sindical de los líderes sindicales de Bridgestone y FATE se resumirán en un cuadro comparativo.

En quinto lugar, reflexionaremos críticamente sobre las caracterizaciones acerca de la de la organización y acción sindical enunciadas por los líderes sindicales en Bridgestone y FATE en relación con las tendencias más generales de la lucha de clases, el crecimiento de la producción industrial y las limitaciones estructurales en la posconvertibilidad, la evolución del empleo y los salarios reales, los cambios institucionales en el marco regulatorio de las relaciones laborales y el impulso a la negociación colectiva bajo los gobiernos kirchneristas, la trayectoria particular de la rama del neumático a largo plazo, las estrategias empresariales respecto a la gestión y organización del trabajo y los cambios observados en el convenio

colectivo de la actividad del neumático como resultado de la disputa entre trabajadores y patrones. De modo que, además de reconstruir las caracterizaciones realizadas por los mismos protagonistas de la interna sindical, estaremos en condiciones de aproximarnos a una reconstrucción propia de las diferentes estrategias desplegadas por el colectivo de trabajadores del neumático y su organización sindical en la posconvertibilidad durante el ciclo de gobiernos kirchneristas, identificando sus contradicciones, tensiones y disputas, límites y potencialidades. El juego permanente entre el trazado de líneas generales y el análisis específico de los casos concretos nos ofrece un camino interesante para avanzar en el conocimiento de fenómenos complejos como los que aquí se plantean.

Por último, creemos que el análisis comparativo de los casos de Bridgestone y FATE, en tanto experiencias “situadas”, nos permitirá observar en una realidad acotada tanto las determinaciones específicas que le dan una relevancia teórica en sí misma a aquellas experiencias, como comprender algunos aspectos más generales sobre la revitalización sindical en los lugares de trabajo durante la posconvertibilidad. En relación con lo anterior destacamos que esta investigación no pretende formular generalizaciones a partir de los casos estudiados sino, más bien, busca realizar un aporte empírico para establecer un diálogo con algunas de las caracterizaciones más difundidas sobre la revitalización sindical en las instancias de representación directa de los trabajadores en los establecimientos laborales.

Para aproximarnos a delinear algunos rasgos principales de las estrategias sindicales en los casos de Bridgestone y FATE durante la posconvertibilidad, hemos implementado un diseño de investigación flexible, que combinó una estrategia metodológica de tipo cualitativo con la triangulación de distintas fuentes de datos. En primer lugar, debemos mencionar dos actividades que nos permitieron una aproximación inicial a la industria del neumático y a los dirigentes del SUTNA —que luego serían fundamentales para encarar el trabajo de campo— y despertó nuestro interés en el estudio del sector.

La primera fue la visita al establecimiento fabril de Bridgestone–Firestone en noviembre de 2013, organizada por FLACSO Argentina. Allí tuvimos la posibilidad de realizar una observación participativa del proceso productivo y de dialogar con personal jerárquico, trabajadores, representantes sindicales e investigadores de CIFRA-CTA. Además, pudimos establecer el primer contacto con Adrián Tapari, dirigente de la Seccional Llavallol, quien en esa oportunidad auspició de guía en el recorrido por la planta. Su relato sobre el conflicto laboral acontecido en Bridgestone entre 2003 y 2004 nos llamó poderosamente la atención por el amplio repertorio de acciones y la movilización de las bases durante el periodo

que duró el conflicto. Después de una breve visita a la seccional, nos trasladamos al Camping “El Jagüel”, perteneciente al sindicato. Allí pudimos presenciar una charla sobre el desempeño de la industria fabricante de neumáticos en Argentina durante la posconvertibilidad. Esta charla estuvo a cargo de Pablo Manzanelli, investigador de CIFRACTA y del Área de Economía y Tecnología de FLACSO Argentina, y contó con la participación de Pedro Wasiejko.

La segunda aproximación estuvo dada por la asistencia al encuentro sobre la industria del neumático en el marco del Seminario de Tercerización Laboral coordinado por Victoria Basualdo (FLACSO Argentina) y Diego Morales (CELS), desarrollado en mayo de 2015 en la sede del CELS ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En este encuentro participó el ex Secretario General del Sindicato Único de Trabajadores del Neumático (SUTNA), Pedro Wasiejko, quien hizo una presentación de la experiencia de los trabajadores del sector, principalmente en relación a la tercerización y las estrategias desarrolladas para enfrentarla desde la negociación colectiva. También participaron el Presidente de la Asociación de Abogados Laboralistas, León Piasek, que realizó comentarios desde el campo del derecho, y nuevamente Pablo Manzanelli, sintetizando investigaciones económicas sobre el mismo realizadas en el marco del Área de Economía y Tecnología de FLACSO. Esta experiencia nos permitió comprender mejor las particularidades del sector, conocer las estrategias de la conducción nacional y tener el primer contacto personal con Pedro Wasiejko.

Estas instancias nos condujeron a la búsqueda y análisis de diversas fuentes secundarias. Entre ellas encontramos algunas investigaciones académicas que abordaron la evolución económica de la industria del neumático entre la convertibilidad y la posconvertibilidad. Se trata de los destacables trabajos realizados por Azpiazu, Basualdo y Schorr (2001), Manzanelli (2012, 2015) y Wahlberg (2013). Paralelamente, abordamos la relectura de distintos autores que, desde perspectivas críticas y heterodoxas de la economía política, nos ofrecieron un inmenso material empírico para describir los rasgos estructurales de la industria argentina a largo plazo, aportándonos un marco general.

Recuperamos la discusión sobre continuidades y rupturas en las relaciones laborales y la negociación colectiva entre ambos períodos con los trabajos de algunos autores como Etchemendy y Collier (2008), Palomino y Trajtemberg (2006), Palomino (2008), Senén González, Medwid y Trajtemberg (2010, 2011) y las críticas realizadas desde la perspectiva marxista por Marticorena (2014a, 2015a, 2015b y 2017b), Campos y Campos (2010), Campos



y Gianibelli (2013) y Delfini, Drolas y Montes Cató (2014). Esto nos permitió reintroducir el antagonismo entre capital y trabajo como eje interpretativo.

Posteriormente, el estudio de los CCT N° 101/75, CCT N° 486/2007 y CCT N° 636/11, y las modificaciones en base a las actas acuerdo firmadas entre la convertibilidad y el ciclo de gobiernos kirchneristas durante la posconvertibilidad, conjuntamente con la lectura de los escasos artículos académicos sobre la negociación colectiva en el sector realizados con anterioridad, nos permitió identificar las partes intervinientes en la negociación, la vigencia de los convenios y acuerdos colectivos, la estructura de los convenios colectivos de la actividad (con su especial articulación entre una parte general y anexos específicos por empresa), los contenidos negociados y los conflictos laborales en la actividad durante el período de análisis.

Finalmente, nuestra indagación se centró en el análisis de la bibliografía referida al debate sobre la revitalización sindical en la Argentina de la posconvertibilidad, en especial la discusión estratégica abierta por la corriente del “sindicalismo de base” con Varela (2008, 2012, 2013, 2015a, 2016), Atzeni y Ghigliani (2013), Cambiasso (2016), Cambiasso, Longo y Tonani (2016), Lenguita (2010), Marticorena (2017a) D’Urso (2015, 2016), D’Urso y Longo (2015), entre otros.

Entre las fuentes documentales de origen empresarial consultadas, se encuentran las respectivas páginas web de FATE, Bridgestone-Firestone y Pirelli, donde se cuentan los hitos de la marca, el lanzamiento de nuevos productos y la ejecución de sus planes de inversión. Debemos destacar, además, la consulta del archivo sobre Bridgestone-Firestone y FATE del CESP, que nos brindó el acceso a un cuantioso volumen de recortes de artículos de la sección Economía y Negocios de importantes periódicos nacionales así como de varias revistas especializadas, publicados entre 1989 y 2012. Los mismos nos aportaron información relevante sobre la evolución de la producción, comercio exterior, inversiones y dificultades afrontadas por cada empresa de la rama productora de neumáticos, incluyendo también valiosas entrevistas a los principales directivos empresariales en las que presentan su visión estratégica del negocio. Posteriormente, las sucesivas consultas en línea a dichos diarios y revistas nos permitieron extender el relevamiento hasta el año 2015.

En relación a las fuentes documentales de la parte sindical analizadas, tuvimos acceso a publicaciones gráficas y digitales del SUTNA y de las agrupaciones político-sindicales que lo conforman, entre las que se encuentran la revista Vosutna, periódicos partidarios, volantes y

páginas web de las distintas listas sindicales. Allí encontramos información significativa sobre la evolución de la actividad del neumático en la Argentina, sobre las elecciones gremiales, reclamos y conflictos laborales, así como declaraciones de los principales dirigentes acerca de las tensiones y disputas internas a la organización sindical y de las políticas de los gobiernos kirchneristas.

Se cotejaron los datos extraídos de la bibliografía académica y los documentos con diversas fuentes secundarias estatales y privadas. Entre las fuentes gubernamentales podemos mencionar a: a) los índices macroeconómicos producidos por el INDEC, tanto el valor agregado que cada sector económico genera por el lado de la oferta, como datos relacionados con el consumo privado, consumo público, inversión interna bruta fija, exportaciones, importaciones y variación de existencias por el lado de la demanda; b) los indicadores sobre los puestos de trabajo de asalariados registrados, costo salarial, remuneración total y neta en el sector privado por sector de actividad económicos también elaborados por el INDEC, así como las tasas de actividad, empleo, desempleo, subempleo en base a la Encuesta Permanente de Hogares, que ofrece además información demográfica y socioeconómica complementaria sobre el mercado de trabajo; y c) los informes sobre conflictos laborales y negociación colectiva del MTEySS. Como también la base de datos con los convenios y acuerdos colectivos homologados referidos a la actividad productora de neumáticos en la Argentina entre 1990 y 2015. Junto a estos indicadores, estadísticas e informes de organismos públicos, se recurrió además a información complementaria producida por el CIFRA-CTA y el Observatorio de Derecho Social (ODS) de la CTA. Respecto a la evolución sectorial se consultaron los informes estadísticos elaborados por de la Cámara Argentina del Neumático (CIN) entre 1990 y 2009. Además se consultó diversos datos económicos brindados por las revistas especializadas *Negocios y Dirigencia* y las secciones de Economía y Negocios de periódicos nacionales como *Clarín*, *La Nación* y *El Cronista*, entre otros.

Complementariamente, adoptamos una metodología cualitativa que supuso la utilización de instrumentos como las entrevistas en profundidad a informantes claves y la observación participante como nuestras fuentes primarias. Con la intención de acceder a las perspectivas propias de los protagonistas, el trabajo de campo se basó principalmente en la realización de entrevistas en profundidad a 5 representantes gremiales que participaron activamente en las experiencias de lucha y organización sindical más sobresalientes del periodo comprendido entre 2002-2015, ya sea en el rol de dirigente sindical, delegado o activista de base. En simultáneo a la concreción de las entrevistas, el trabajo de campo incluyó

la realización de visitas con distinto grado de participación a la Seccional Llavallol y la Seccional San Fernando del SUTNA, ambas ubicadas en la provincia de Buenos Aires, y a la sede de la Comisión Directiva Nacional del SUTNA, situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los representantes gremiales entrevistados fueron:

1. Ariel Godoy, integrante de la Comisión Directiva Nacional del SUTNA desde 2016, ocupando el cargo de Secretario de Seguridad e Higiene y dirigente de la lista Roja. Comenzó como delegado del sector armado radial camión en FATE tras el conflicto de 2007, instancia en la que se desempeñó como activista independiente. Participó además en la constitución de la lista Marrón. La entrevista fue realizada a principios del mes de octubre de 2017.
2. Pedro Wasiejko, Secretario General de la Federación de Trabajadores de la Industria y Afines (FeTIA) y Secretario Adjunto de la CTA de los Trabajadores, ex Secretario General del SUTNA (2000-2016) y principal referente de la lista Violeta. Se inició en el activismo sindical a mediados de la década del ochenta, en Bridgestone (por aquel entonces todavía Firestone), donde desempeñaba tareas en el área de mantenimiento desde 1981. La entrevista tuvo lugar a fines del mes de octubre de 2017.
3. Adrián Tapari, Secretario de Acción Social de la Seccional Llavallol del SUTNA entre 2012 y 2016, que al momento de la entrevista en noviembre de 2017 aún era conducida por la lista Violeta.
4. José Meniño, desde 2016 es el Secretario Ejecutivo de la Seccional San Fernando del SUTNA. Integrante de la lista Negra y trabajador de FATE, participó en la última etapa de la lista Marrón antes del desprendimiento de la lista Negra. La entrevista se realizó a principios de mayo de 2018, en dicha seccional.
5. Pablo Diez, Revisor de Cuentas de la Comisión Directiva Nacional del SUTNA desde 2016 y representante por la lista Negra. Trabajador del sector depósito de FATE desde 1997. Fue despedido por su activismo gremial en 2008 y luego reincorporado por un fallo judicial. La entrevista fue realizada también a comienzos de mayo de 2018, en la sede de la Comisión Directiva Nacional del SUTNA.

Con la realización de las entrevistas en profundidad pudimos comprender mejor las particularidades del proceso de gestión y organización del trabajo en cada fábrica, del funcionamiento del gremio nacional y las seccionales, de las tensiones y disputas políticas

internas y del convenio colectivo de trabajo de la actividad del neumático y construir un mapa del sector. Posteriormente, el análisis de las grabaciones nos disparó diversas preguntas que nos permitieron tematizar las distintas dimensiones internas necesarias para aproximarnos las concepciones sobre la organización y acción sindical en Bridgestone y FATE desde sus principales protagonistas: ¿Cuáles fueron los principales conflictos laborales donde las bases ocuparon un rol protagónico durante la posconvertibilidad? ¿Qué actores o circunstancias motivaron a la organización y movilización de las bases sindicales durante esas experiencias? ¿Cómo se actualizaron o resignificaron las experiencias de lucha pasadas? ¿Cuáles fueron los reclamos más importantes del período? ¿Cuál fue el repertorio de acciones? ¿Qué alianzas y solidaridades se establecieron con otros sectores? ¿Cómo era el modo de deliberación y toma de decisiones dentro de la organización sindical? ¿Cuál era el rol del delegado sindical? ¿Cómo era la relación del cuerpo de delegados y la seccional con la dirigencia nacional del SUTNA-CTA? ¿Qué agrupaciones y corrientes políticas intervinieron en las instancias organización sindical de base? ¿Cuál era el posicionamiento político de la mayoría del cuerpo de delegados y la seccional en relación al Estado y al gobierno de ese momento?

## **Capítulo II: Actividad industrial, mercado de trabajo y relaciones laborales en la Argentina desde la “década menemista” al “fin del ciclo kirchnerista”**

En este capítulo nos proponemos abordar la evolución de la producción industrial y el empleo, articuladamente con las características que adopta la regulación estatal de la relación entre capital y trabajo a largo plazo, más precisamente entre los años 1990 y 2015<sup>5</sup>. Para ello apelaremos a una doble perspectiva diacrónica y sincrónica, identificando las continuidades y rupturas como las singularidades adoptadas por las distintas variables económicas y político-institucionales en la posconvertibilidad respecto a lo ocurrido en la década de los noventa.

Consideramos que la trayectoria del sector industrial en nuestro país a lo largo de los distintos modos de acumulación vigentes nos ofrece una primera determinación de las estrategias sindicales en nuestra investigación, no sólo porque nuestros casos de estudio son establecimientos fabriles sino además por su incidencia en el mercado de trabajo local. En este sentido su abordaje nos posibilita analizar las condiciones objetivas y, por ende, la correlación de fuerzas sociales más o menos favorable a la clase trabajadora y las organizaciones sindicales, observable a través de indicadores clásicos: la dinámica asumida por la conflictividad laboral y la negociación colectiva en cada período. Asimismo, la correlación de fuerzas políticas opera cambios en la forma del Estado a partir de políticas de regulación o desregulación de la relación capital-trabajo que redefinen, a su vez, las relaciones del aparato estatal con las organizaciones sindicales y su realineamiento político respecto al gobierno nacional.

La negociación colectiva es una de las formas que asume la regulación de las relaciones entre obreros y patrones, institucionalizando los conflictos laborales en determinadas condiciones de compra-venta y consumo de la fuerza de trabajo. Estas pueden ser beneficiosas o no para los trabajadores en términos históricos. Sin embargo, su existencia señala un avance de las organizaciones obreras sobre las prerrogativas de la patronal a partir del reconocimiento de una legalidad industrial. El análisis de la dimensión económica y político-institucional más general nos ofrece la posibilidad de identificar ciertos

---

<sup>5</sup> A un nivel más general, varios autores han abordado desde distintos enfoques teóricos los modos de acumulación y dominación política del capital en la Argentina durante dicho período, entre ellos pueden consultarse a Basualdo, E. (2010, 2011), Bonnet (2006, 2011), Cantammuto y Wainer (2013), Féliz (2007, 2011), Manzanelli y Basualdo (2017), Piva (2007, 2012, 2015a, 2016b) y Wainer (2010).

condicionantes históricos que potencian o restringen la conflictividad laboral, la capacidad regulatoria de la negociación colectiva, la legitimidad de las direcciones sindicales reconocidas institucionalmente y el eventual el desarrollo de estrategias sindicales alternativas a nivel de fábrica.

### **Desindustrialización y mercado de trabajo durante la convertibilidad**

En nuestro país, las políticas económicas de reforma estructural<sup>6</sup> implementadas durante la década de los noventa continuaron y profundizaron el proceso de *desindustrialización*, comenzado más temprano con la última dictadura cívico-militar, ahora bajo un régimen político democrático: la convertibilidad del peso con el dólar<sup>7</sup>, central en la articulación de la *hegemonía* menemista (Bonnet, 2006), acompañada por la liberalización financiera, la apertura asimétrica del comercio exterior, la desregulación del mercado de trabajo, la reforma del Estado y la privatización de empresas públicas. A aquellas políticas económicas de reforma estructural debemos agregar que, en lo particular, la política industrial estuvo sometida a serias contradicciones a lo largo de este período. Mientras que en términos generales se desplegaba un discurso y una práctica basados en los mecanismos de libre asignación de recursos por el mercado, se realizaron intervenciones específicas que otorgaron incentivos redundantes a los capitales más concentrados de la industria o que lidiaron ocasionalmente con algunos de los desequilibrios macroeconómicos que el mismo proceso de reformas estructurales iba generando pero que no revertían la desarticulación productiva (Fernández Bugna y Porta, 2011).

De acuerdo con Azpiazu y Schorr (2010), debemos señalar que el comportamiento del PBI global y el PBI industrial entre 1989 y 2001 se puede subdividir en dos grandes subperíodos. Un primer subperíodo expansivo entre 1989 y 1998, si bien se reconocen dos años de contracción en 1990 y 1995. En concreto, entre 1989 y 1998 el PBI global (a precios de 1993) se expandió al 4,5% anual en promedio, mientras que el PBI industrial hizo lo propio al crecer a un 3,5% anual acumulativo. Un segundo subperíodo se inicia a partir de 1998, con una crisis sin precedentes que repercutió sobre el conjunto de la economía argentina y en particular sobre la industria, y condujo a la caída del gobierno de De la Rúa en

---

<sup>6</sup> Si bien excede a nuestro trabajo, es pertinente mencionar que estas reformas se enmarcan en un proceso de reestructuración capitalista a escala mundial (Arceo, 2011; Duménil y Levy, 2007).

<sup>7</sup> La Ley de Convertibilidad (Ley N° 23.928, sancionada en 1991) estableció una caja de conversión de la moneda local (en aquel momento el austral, luego reemplazado por el peso) con el dólar a una tasa de cambio fija: \$1=US\$1.

diciembre de 2001 y al abandono del régimen de convertibilidad en el mes de enero de 2002. Así, entre 1998 y 2001 el PBI global acumuló una disminución del 7,2%, mientras que el PBI industrial cayó un 18%. Esto se refleja en la caída de la participación industrial en el producto bruto del país en ambos subperíodos, dado que el coeficiente de industrialización pasó del 18,8% al 17,4% entre 1989 y 1998, descendiendo al 15,3% en 2001 (pp. 148-149).

La apertura comercial asimétrica y el retraso cambiario producto de la convertibilidad del peso (Azpiazu y Schorr, 2010: p. 189-193) propiciaron la importación de bienes finales sustitutos de la producción local (que, en muchos casos, incluyó la práctica del dumping) y la compra en el exterior de insumos y/o equipamiento y/o bienes complementarios por parte de las empresas fabriles. Esto condujo al cierre de numerosas firmas industriales, mayoritariamente PyMEs, así como al desplazamiento de muchas otras hacia actividades vinculadas con el ensamblado de partes o la venta directa de productos importados a partir de la utilización de sus canales de distribución y comercialización, con la consecuente desverticalización productiva. Asimismo, durante los años noventa, el perfil de las ventas industriales al exterior continuó basándose en el aprovechamiento de las ventajas naturales y los privilegios institucionales, con escasa generación de eslabonamientos internos y de puestos de trabajo, imponiéndose una tendencia deficitaria en la balanza comercial del sector industrial durante el período de vigencia de la convertibilidad (Azpiazu y Schorr, 2010: p. 200).

En este marco se manifestaron marcadas disparidades en la dinámica de los precios de los distintos bienes y servicios, registrándose un fuerte incremento en los precios de distintos servicios, en particular los públicos privatizados, mientras que los precios de un gran número de productos industriales mostraron un aumento más leve e incluso disminución. Esto derivó en importantes alteraciones en la estructura de precios relativos de la economía en detrimento de los productos internacionalmente transables (como la mayoría de los productos manufacturados) respecto de los bienes y servicios no transables con el exterior (como, especialmente, los privatizados y los financieros) y los transables protegidos de la competencia externa en forma natural (como el cemento o aquellos productos de muy bajo valor unitario en relación con el costo del transporte) o normativa (como los automóviles o los productos electrónicos de consumo masivo).

Asimismo la vigencia de altas tasas de interés reales promovía la especulación financiera antes que la formación de capital productivo para las grandes firmas y los grupos

económicos con acceso a los mercados financieros internacionales<sup>8</sup> y elevaba los costos financieros a las empresas manufactureras, en especial a las más pequeñas (Azpiazu y Schorr, 2010: p. 177). De este modo se profundizó el proceso de centralización del capital y concentración de mercados en la gran mayoría de los sectores productivos, al mismo tiempo que avanzó fuertemente el grado de transnacionalización de la economía.

Como consecuencia de estas políticas sobre la actividad manufacturera se consolida una estructura industrial crecientemente vinculada al aprovechamiento de ventajas comparativas naturales (como la producción de alimentos y, en menor medida, la refinación de petróleo) y/o a marcos regulatorios privilegiados (como la industria automotriz, cuyo crecimiento estuvo apoyado esencialmente en el régimen especial de promoción y protección con el que fue favorecida), así como a la fabricación de ciertos *commodities* industriales (en especial, metales básicos y sus derivados y productos y sustancias químicas). Es decir, actividades que se caracterizan por presentar un escaso dinamismo en la generación de valor agregado, encadenamientos productivos y puestos de trabajo.

En relación a las inversiones industriales en la Argentina de los noventa, es posible señalar que la recuperación de la formación de capital en el sector asumió cierta importancia en comparación con la “desinversión” de la década de los ochenta, pero tuvo una menor intensidad relativa que la verificada en otras actividades más favorecidas por la orientación de las políticas económica (como la prestación de servicios) y tendió a focalizarse en torno a unos pocos rubros productivos y grandes empresas. Si bien no se manifestó una tendencia generalizada hacia nuevas inversiones industriales sino que se trató de una “modernización sesgada” (Azpiazu y Schorr, 2010), la apertura económica y la apreciación cambiaria favorecieron un proceso de inversión basado esencialmente en la incorporación de maquinaria y equipo importado, con las repercusiones negativas en la industria local de fabricante de bienes de capital ya mencionadas, dando por resultado la modernización de la producción en ramas como petróleo y gas, automóviles, químicos no petroquímicos para bienes de consumo no durable y manufacturas de hierro y acero (Bisang y Gómez, 1999, p. 38). Por último, hay

---

<sup>8</sup> El aumento de endeudamiento externo privado —impulsado, casi exclusivamente, por las grandes firmas y los grupos económicos, locales y extranjeros— se explica por la posibilidad de obtener una renta financiera debido a que la tasa de interés interna superó a la vigente en los mercados internacionales, en un escenario de abundante liquidez a escala mundial. Es decir, por la existencia de un diferencial positivo, pero variable a lo largo del tiempo, entre el rendimiento obtenido en el mercado interno y el costo de endeudarse en el exterior. Como contrapartida, el crecimiento de la deuda externa estatal —impulsado por la eliminación de las fuentes de ingresos públicos tras la privatización del sistema jubilatorio y la reducción en los aportes patronales— se debe a la necesidad de constituir las reservas que sostienen el régimen de convertibilidad y de proveer las divisas suficientes para que las fracciones del capital dominantes puedan culminar el ciclo con la fuga de capitales al exterior (Basualdo, E., 2010).



que señalar que una parte importante de la inversión en el sector industrial verificada durante la década de los noventa no estuvo asociada a la instalación de nuevas plantas sino a la adquisición de activos ya existentes.

**Industria manufacturera argentina. Evolución de los principales indicadores de comportamiento, 1989-2001 (en índice base 1991 = 100)**

| Año  | Volumen físico de la producción | Obreros ocupados | Productividad laboral | Horas obrero trabajadas | Productividad horaria | Horas trabajadas / obreros | Salario medio real (1) | Costo medio salarial (2) | Relación productividad/ |             |
|------|---------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------|
|      |                                 |                  |                       |                         |                       |                            |                        |                          | salario medio           | costo medio |
|      |                                 |                  |                       |                         |                       |                            |                        |                          | I                       | II          |
| 1989 | 100,4                           | 104,9            | 95,6                  | 104,7                   | 95,9                  | 99,8                       | 75,1                   | 75,5                     | 127,4                   | 126,7       |
| 1990 | 90,8                            | 105,0            | 86,4                  | 101,7                   | 89,3                  | 96,8                       | 65,6                   | 71,1                     | 131,7                   | 121,5       |
| 1991 | 100,0                           | 100,0            | 100,0                 | 100,0                   | 100,0                 | 100,0                      | 100,0                  | 100,0                    | 100,0                   | 100,0       |
| 1992 | 113,1                           | 99,2             | 113,8                 | 102,6                   | 110,3                 | 103,4                      | 104,2                  | 102,2                    | 109,3                   | 111,4       |
| 1993 | 116,8                           | 96,2             | 121,4                 | 99,1                    | 117,9                 | 103,0                      | 105,7                  | 108,1                    | 114,8                   | 112,3       |
| 1994 | 122,2                           | 93,5             | 130,7                 | 97,7                    | 125,1                 | 104,6                      | 107,7                  | 113,8                    | 121,2                   | 114,8       |
| 1995 | 113,7                           | 87,9             | 129,4                 | 87,8                    | 129,5                 | 99,9                       | 102,3                  | 105,4                    | 126,4                   | 122,7       |
| 1996 | 120,9                           | 84,8             | 142,6                 | 87,2                    | 138,7                 | 102,9                      | 102,9                  | 104,3                    | 138,6                   | 136,7       |
| 1997 | 132,2                           | 85,6             | 154,6                 | 89,7                    | 147,5                 | 104,8                      | 99,0                   | 97,8                     | 156,0                   | 158,0       |
| 1998 | 134,9                           | 84,0             | 160,6                 | 86,5                    | 156,0                 | 103,0                      | 97,9                   | 99,2                     | 164,1                   | 161,8       |
| 1999 | 123,7                           | 77,5             | 159,7                 | 78,7                    | 157,3                 | 101,6                      | 98,2                   | 101,6                    | 162,6                   | 157,2       |
| 2000 | 122,2                           | 72,1             | 169,5                 | 72,6                    | 168,3                 | 100,8                      | 99,7                   | 100,8                    | 170,0                   | 168,3       |
| 2001 | 108,5                           | 67,4             | 161,0                 | 65,0                    | 167,0                 | 96,5                       | 97,3                   | 98,9                     | 165,7                   | 162,8       |

(1) Salario medio nominal deflactado por el índice de Precios al Consumidor.

(2) Salario medio nominal deflactado por el índice de Precios Mayoristas No Agropecuarios Nacionales.

Fuente: Azpiazu y Schorr (2010: p. 182).

Ahora bien, exceptuando los años 1989 y 1990 y sus respectivos estallidos hiperinflacionarios, en los que la contracción en la producción industrial iniciada en 1988 persistía, la ocupación se mantenía aproximadamente en el mismo nivel al que había caído en 1989 y la productividad laboral había descendido al igual que los salarios reales, recién con la estabilización de los niveles generales de precios a partir de 1991 se empiezan a observar las tendencias que predominarían hasta la crisis del régimen de convertibilidad. El volumen físico de la producción industrial aumentó casi el 35% entre 1991 y 1998, a pesar de la contracción registrada en 1995, por el efecto “tequila”. Este crecimiento estuvo acompañado de un incremento de la productividad media de la mano de obra ocupada en el sector mayor al 60%, levemente por encima del aumento experimentado por la productividad horaria. De modo que cuando se analiza la evolución entre 1991 y 1998 de la producción en relación al comportamiento de la productividad laboral, se constata que esta última variable se incrementó más que la primera en las fases de crecimiento (excepto en 1997) y disminuyó levemente ante contracciones pronunciadas de la actividad productiva (como en la crisis de

1995). Además, entre 1991 y 1998 las horas-obrero trabajadas disminuyeron casi al mismo ritmo y siguiendo la misma tendencia que el empleo sectorial, por lo que puede afirmarse que, más allá de la inversión en maquinaria y equipo importado realizada por algunas ramas y la adopción de técnicas modernas de gestión y organización del trabajo por otras tantas, una proporción importante del aumento en la productividad de la mano de obra fabril estuvo ligado a un incremento considerable de la intensidad del trabajo sumado a la constante expulsión de asalariados del sector (con una caída del 16,0%) (Azpiazu y Schorr, 2010: pp. 181-183; Fernández Bugna y Porta, 2008: p. 66).

De acuerdo a Azpiazu y Schorr (2010), entre 1991 y 1998 se produjeron aumentos en la producción y, esencialmente, en la productividad del trabajo, mientras que el salario medio de la mano de obra industrial y los costos salariales disminuyeron ligeramente. Por lo que el margen bruto se incrementó constantemente entre 1991 y 1998, tanto si se lo mide según la relación entre productividad y el salario medio o respecto de los costos salariales, llegando a ser más del 60% superior en 1998 respecto a 1991. Ello indica que, con independencia de su destino específico, el capital industrial se apropió de la totalidad de los recursos generados por la mayor productividad laboral y la disminución de los salarios de los obreros del sector, sobre todo desde 1995 en adelante. A partir de 1998 comenzó una nueva fase caracterizada por una marcada disminución de la producción y la ocupación industrial (cerca del 20% en ambos casos). Asimismo, la productividad de la mano de obra se mantuvo relativamente estable y la horaria se expandió a un promedio superior al 2% anual. Sin embargo, los ingresos medios de los asalariados y los costos salariales prácticamente no sufrieron modificaciones. La reducción de las remuneraciones de los asalariados fabriles y la creciente apropiación de excedente por parte de los capitalistas industriales queda cristalizada entonces en una distribución más regresiva del ingreso generado en el sector. Adicionalmente debemos considerar las elevadas y diferenciales tasas de interés reales durante la vigencia de la convertibilidad y la segmentación del empresariado industrial en su relación con los circuitos financieros previamente mencionada. Así, aquellas empresas fabriles —en su mayor parte pequeñas y medianas— que debieron recurrir al mercado interno afrontando tasas de interés casi expropiatorias seguramente vieron licuadas las ganancias brutas asociadas con un mayor margen de explotación de los trabajadores. En contraposición, las grandes firmas fabriles, con facilidades de acceso al crédito interno como externo, encontraron en la especulación financiera de sus recursos una forma de potenciar aun más los excedentes apropiados en la actividad estrictamente fabril.

En el proceso de expulsión de trabajadores del sector fabril y su conversión en fuerza de trabajo excedente concurren diversos fenómenos tales como la quiebra de numerosas empresas o su desplazamiento hacia actividades de comercialización de partes, piezas o productos terminados importados, la externalización<sup>9</sup> de muchas actividades antes integradas a las firmas del sector industrial y la inversión en maquinaria y equipos, aunque limitada y sesgada. Los registros de empleo fabril de 2001 representaron menos de la tercera parte de los del bienio 1989-1990. De hecho, la expulsión de asalariados industriales durante la primera fase expansiva de los años noventa, no fue compensada durante la segunda expansión luego de la crisis mexicana. Y fue incluso más pronunciada con la crisis de la convertibilidad (Azpiazu y Schorr, 2010). De modo que la expulsión de mano de obra del sector industrial asumió un papel decisivo en la acelerada expansión de la desocupación y la subocupación en la economía argentina, que naturalmente se acentuó en los últimos años recesivos de la convertibilidad (Arceo et al., 2008).

**Mercado laboral: tasas de actividad, empleo, desempleo y subempleo para el total de los aglomerados urbanos (1991-2001)**

| <b>Año</b> | <b>Tasa de actividad</b> | <b>Tasa de empleo</b> | <b>Tasa de desempleo</b> | <b>Tasa de desocupación</b> |
|------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1991       | 39,5                     | 37,0                  | 6,5                      | 8,3                         |
| 1992       | 40,0                     | 37,3                  | 7,0                      | 8,2                         |
| 1993       | 41,3                     | 37,3                  | 9,6                      | 9,1                         |
| 1994       | 41,0                     | 36,3                  | 11,4                     | 10,3                        |
| 1995       | 42,0                     | 34,7                  | 17,5                     | 11,9                        |
| 1996       | 41,5                     | 34,3                  | 17,2                     | 13,1                        |
| 1997       | 42,2                     | 35,0                  | 14,9                     | 13,2                        |
| 1998       | 42,3                     | 36,9                  | 12,8                     | 13,5                        |
| 1999       | 42,8                     | 36,7                  | 14,2                     | 14,0                        |
| 2000       | 42,6                     | 36,2                  | 15,1                     | 14,6                        |
| 2001       | 42,5                     | 35,2                  | 17,4                     | 15,6                        |

Fuente: Arceo et al. (2008) en base a EPH-INDEC

---

<sup>9</sup> La *externalización* de partes del proceso productivo o *subcontratación* de servicios antes integrados en una misma empresa permitió a las grandes empresas bajar sus costos y regular la contratación de ciertos servicios o procesos en función de la demanda. La *tercerización laboral* suele ser definida como todas aquellas formas de contratación donde no existe una relación de dependencia laboral directa entre el contratante y el contratado, sino que esta es transferida a un intermediario. En este sentido, Rodríguez y Dean (2011) plantean que el término externalización, o su equivalente en inglés *outsourcing*, se refiere a un modelo productivo, siendo que subcontratación o tercerización se refiere meramente a la relación laboral fruto de la externalización. Asimismo, las tareas tercerizadas pueden realizarse dentro o fuera del establecimiento laboral del contratante. Para un abordaje sobre los orígenes y alcances de la tercerización laboral desde una perspectiva interdisciplinar, puede consultarse a Basualdo, V. y Morales, D. (coords., 2014).

Dado el incremento de la competencia entre obreros, el *ejército industrial de reserva* (Marx, 2008) presiona por la baja los salarios reales de los trabajadores ocupados hasta un nivel adecuado para la reproducción ampliada del capital en general y la *precarización* de las condiciones de contratación y de consumo productivo de la fuerza de trabajo, posibilitando su ajuste de la fuerza de trabajo a los requerimientos del proceso de valorización del capital también dentro de las fábricas. Así los salarios reales en 2001 fueron 6,4 puntos más bajos que los observados en 1994, contrarrestando la recuperación de principios de la década luego de la crisis hiperinflacionaria. La caída fue más pronunciada si consideramos las tendencias a largo plazo, desde el abandono del modo de acumulación basado en la industrialización por sustitución de importaciones (Arceo et al., 2008). A la vez que la fragmentación de los colectivos de trabajo en un plantel reducido de planta permanente, protegido por la legislación laboral y el convenio colectivo de trabajo, que goza de mayores salarios y otro plantel de trabajadores inestables, que perciben menores salarios y fluctúan según los ciclos de la demanda de fuerza de trabajo, refuerza su disciplinamiento (Eskenazi y Marticorena, 2010). Una de las principales formas en que se manifestó este proceso fue a través del empleo no registrado, el cual mostraría una tendencia creciente a lo largo de la década. En el Gran Buenos Aires el empleo no registrado pasó del 25,6% en octubre de 1990 al 38,5% en octubre de 2001 (Marticorena, 2014: p. 37).

### **Flexibilización de la relación capital-trabajo en la década menemista**

En simultáneo, a comienzos de la década de los noventa se inicia una serie de reformas laborales que contribuyeron a remover los límites jurídicos al avance del capital sobre la disponibilidad de la fuerza de trabajo para adecuarla a la estrategia de acumulación imperante, institucionalizando la correlación de fuerzas más desfavorable para los trabajadores. Es decir que estas reformas reforzaban legalmente la *flexibilización laboral*<sup>10</sup> que ya venía imponiéndose *de hecho* en muchos lugares de trabajo. Los principales cambios introducidos en la legislación laboral tendieron a reducir los costos laborales, tanto salariales como no salariales, a flexibilizar el ingreso y egreso de la relación laboral, a flexibilizar la distribución del tiempo de trabajo, a promover la flexibilización funcional y a descentralizar la negociación colectiva (Novick y Trajtemberg, 2000). Entre las principales medidas tomadas podemos mencionar:

---

<sup>10</sup> Siguiendo a De la Garza (2000a), la flexibilidad puede definirse como “la capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción” (p.162).

El Decreto N° 2.184/90 otorgó al Poder Ejecutivo la posibilidad de declarar la huelga como ilegal toda vez que se considerara que afectaba “servicios esenciales”. Lo que en la práctica significaba imponer límites al derecho a huelga.

En materia salarial, el Decreto N° 1.477/89 habilitó el pago de parte del salario en vales alimentarios (hasta un 20% del salario bruto) con carácter no remunerativo. Fue ampliado a la prestación de distintos servicios (médicos, seguros, guardería, etc.) mediante el Decreto N° 333/93. En 1996, ambos fueron derogados con la sanción de la Ley N° 24.700 sobre el pago no dinerario de “beneficios sociales” (como vales de almuerzo, servicio de comedor, provisión de ropa, gastos médicos, etc.), conservando su carácter no remunerativo con topes máximos del 20% del salario bruto para trabajadores bajo convenio y del 10% para trabajadores fuera de convenio. Mientras que el Decreto N° 1.334/91 estableció la sujeción de los aumentos salariales a los incrementos en la productividad. El mismo año, la Ley N° 24.013 creó el Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, integrado por representantes de empresarios y trabajadores, cuyo presidente sería designado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS). Entre las funciones del Consejo se destacan la determinación periódica del Salario Mínimo, Vital y Móvil (SMVM) y los montos de la prestación por desempleo. Sin embargo, el SMVM no podía ser tomado como índice o base para la determinación cuantitativa de ningún otro instituto legal o convencional. Este índice permaneció fijo en \$200 desde 1993 hasta su modificación en 2003. La misma ley restableció los topes fijados por la Ley N° 20.744, de 1976, en 3 veces el sueldo promedio del convenio colectivo.

Además, la Ley N° 24.013 creó cuatro nuevas modalidades de contrato a término, con exención total o parcial de los aportes patronales: Contrato como medida de Fomento de Empleo, Contrato por Lanzamiento de Nueva Actividad, Contrato de Práctica Laboral, y Contrato de Trabajo-Formación. En 1995 se sancionó la Ley N° 24.465, de Fomento del Empleo, que creó la modalidad especial de fomento del empleo, el contrato de aprendizaje no laboral y el contrato a tiempo parcial, además de establecer el período de prueba para los contratos por tiempo indeterminado, estipulado en 3 meses y extensible a 6 mediante negociación colectiva, lapso durante el cual los trabajadores podían ser despedidos sin causa y sin derecho a indemnización. Durante ese período tampoco se realizaban aportes y contribuciones al sistema previsional.

La Ley N° 24.028, de Accidentes de Trabajo, sancionada en 1991, instituyó límites en los montos indemnizatorios por accidente, en la responsabilidad del empleador por los daños

psicofísicos y en la obligación de otorgar asistencia médica gratuita, pero aún permitía la demanda por vía judicial. Por su parte, la Ley de Riesgos de Trabajo (Ley N° 24.557), también de 1995, estableció la obligación de los empleadores de contratar un seguro para los trabajadores a través de una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) y dispuso de un listado de enfermedades profesionales a ser cubiertas por dichas aseguradoras. Además, limitó las demandas a los empleadores por la vía civil, restringiéndola a casos de dolo (con intención de daño), y reemplazó la reparación mediante indemnizaciones únicas por un sistema de prestaciones periódicas en cuotas.

Respecto a la negociación colectiva, el Decreto N° 2.284/91 habilitó la posibilidad de elección del nivel de negociación para la firma de convenios colectivos de trabajo. El Decreto N° 470/93, posteriormente, estableció la posibilidad de la negociación articulada en diferentes niveles y que en caso de que el convenio de empresa fuera firmado por una asociación gremial con personería jurídica no requería homologación. Y, por último, en medio de un escándalo de corrupción, el gobierno de la Alianza aprueba en el año 2000 la Ley N° 25.250 que permitiría, al cabo de dos años de promulgada la ley, que los convenios de empresa modificaran condiciones pactadas en convenios de actividad y, a su vez, limitaba el principio de ultraactividad al establecer un procedimiento de renegociación de convenios correspondientes a las rondas de negociación de 1975 y 1988 que se encontraban vigentes bajo esa condición.

En este contexto de correlación de fuerzas más favorable al capital, la negociación colectiva se convirtió en una de las principales herramientas para introducir y legitimar la flexibilización laboral en los lugares de trabajo. Por lo tanto, es necesario encarar el análisis de la negociación colectiva, tanto la cantidad de negociaciones, el tipo de negociación, el nivel de negociación, así como los contenidos de los convenios colectivos de trabajo y acuerdos para evaluar el alcance de la flexibilización (Campos y Campos, 2010; Campos y Gianibelli, 2013; Campos et al., 2015; Marticorena, 2014a, 2014b, 2015a; 2017b; Drolas y Montes Cató, 2014).

La información sobre la negociación colectiva durante los años de vigencia de la convertibilidad se encuentra sistematizada en el trabajo “La negociación colectiva en el período 1991 – 1999”, Documento de Trabajo N° 19 de la Secretaría de Trabajo del MTEySS de la Nación, realizado por Novick y Trajtemberg (2000). Según dichos autores, entre los años 1991 y 1999 se homologaron 517 convenios colectivos de trabajo, a razón de un promedio de tan sólo 57 convenios colectivos de trabajo por año (aunque en ese período

puede distinguirse un aumento considerable a partir del año 1993, ya que entre los años 1993 y 1999, el promedio ascendió a 70). Esta merma considerable de los convenios colectivos de trabajo efectivamente celebrados respecto a rondas anteriores se explica, en gran medida, por la posibilidad de mantener la vigencia del convenio colectivo de trabajo anterior por el principio de ultraactividad. La clase obrera utilizó este recurso institucional como acción defensiva en un contexto de creciente asimetría en la correlación de fuerzas sociales. De modo que la mayoría de las negociaciones se dieron solo en las actividades cuyo comportamiento económico fue positivo durante este período, tales como las ramas automotriz, servicios privatizados, petróleo y petroquímica.

Asimismo, en el período 1991-1999, y particularmente a partir de la sanción del mencionado Decreto N° 470/93, la gran mayoría de los convenios y acuerdos colectivos fueron pactados por empresa, a diferencia de la forma anterior en la cual predominaban los acuerdos por rama o sector. De acuerdo a Marticorena (2015), con el avance de la descentralización de la negociación colectiva, el 76,6% de las negociaciones celebradas entre 1995 y 1999 se dieron a nivel de empresa (p. 131). Mientras que, comparativamente, en la ronda de negociaciones de 1988 tan sólo el 19,4% de las negociaciones se había celebrado por empresa. Además, si distinguimos por tipo de negociación, se observa que en promedio, durante la década de los noventa, poco más del 70% fueron acuerdos.

En términos generales, Novick y Trajtemberg (2000) destacan que las cláusulas de flexibilización, tanto las relacionadas con las modalidades de contratación de la fuerza de trabajo (contratos por tiempo determinado) como con los cambios en su retribución y consumo productivo al interior de la empresa (remuneraciones, jornada y organización del trabajo), se encuentran presentes en el 75% de los acuerdos o convenios firmados en dicho período. Entre los contenidos ligados a la flexibilización de las remuneraciones incorporados a los convenios colectivos en los años noventa, se aprecian las cláusulas que condicionan a determinados componentes salariales al alcance de pautas de productividad, objetivo o desempeño. A los adicionales por antigüedad y presentismo, se sumaron otros según tipo de tarea (polivalencia) y turno de trabajo (nocturno, rotativo, americano) (Marticorena, 2015a).

Según estos autores (Novick y Trajtemberg, 2000), la flexibilización del tiempo de trabajo, es decir, de la jornada de trabajo, fue el contenido más negociado, alcanzando el 46,6% de las unidades negociales no exclusivamente salariales. Hay que destacar que entre 1991 y 1994, las cláusulas referidas a la jornada de trabajo se verificaban en el 24,9% de las negociaciones, mientras que en la segunda mitad de la década de los noventa este porcentaje

se elevó al 62,9%. Las modificaciones más relevantes en relación al tiempo de trabajo aumentaron la discrecionalidad de las empresas para extender o reducir la jornada laboral al calcularla en base al promedio de horas trabajadas, que además permitía disminuir o suprimir el pago de horas extraordinarias. Otro instrumento de flexibilización de la jornada de trabajo fue el establecimiento de turnos fijos o rotativos, que garantizaba a las empresas la producción continua mediante la disponibilidad permanente de la fuerza de trabajo durante las 24 horas del día. Esto implicaba obligar al trabajador a esperar su reemplazo dado el carácter continuo de las tareas y disponer de los tiempos de descanso según las necesidades de producción. Finalmente, la posibilidad de otorgar las vacaciones en cualquier época del año y su fraccionamiento afectó también el tiempo de ocio de los trabajadores. Estos cambios se tradujeron en un aumento de la intensidad del trabajo, incrementando además la capacidad de las empresas de responder, más rápidamente y con menores costos, a las fluctuaciones de la demanda de bienes y servicios.

En cuanto a la flexibilidad de la organización del trabajo, la incorporación de nuevas tecnologías y los cambios en los procesos productivos modificaron las categorías profesionales, establecieron nuevos requerimientos y condujeron a una constante evaluación de los saberes necesarios para el desarrollo de las tareas. En este marco, la introducción de la polivalencia funcional le permitió a las empresas desplegar y trasladar a los trabajadores asignándoles distintas tareas según las necesidades organizacionales ante los cambios en la demanda. Se trata de un proceso de “des-fijación” (Marticorena, 2015) de los trabajadores de las tareas y funciones previamente asignadas. Ligado a la polifuncionalidad, se encuentra la incorporación de sistemas de trabajo en equipos o células. El documento de Novick y Trajtemberg (2000) indica también la presencia de cláusulas sobre nuevas modalidades de organización del trabajo en 478 negociaciones sobre un total de 1.224 acuerdos y convenios colectivos no exclusivamente salariales, lo que representa el 39% del total considerado.

Este conjunto de medidas de reforma laboral no sólo transformó las funciones del Estado como regulador del mercado de trabajo, modificando los mecanismos de la negociación colectiva, sino que provocó cambios en los vínculos del propio Estado con las organizaciones sindicales (Piva, 2012). El vínculo funcional entre sindicatos y Estado que permitía la canalización estatal del conflicto entre las clases sociales, fundamentalmente la lucha salarial, cuyo origen se remonta al modo de acumulación basado en la industrialización por sustitución de importaciones, entró en crisis, primero, por el proceso hiperinflacionario, y luego, por la presión deflacionaria sobre los salarios y la fragmentación estructural de la clase



trabajadora producto del modo de acumulación ahora vigente con la convertibilidad. Es posible distinguir entonces tres realineamientos estratégicos seguidos por las organizaciones sindicales argentinas en relación al gobierno menemista y las reformas estatales implementadas:

Una vez derrotada la estrategia de resistencia de la CGT Azopardo y su unificación con la CGT San Martín en una sola CGT oficialista, su cúpula dirigente y las principales organizaciones sindicales bajo su conducción brindaron su apoyo a las reformas pero negociando aquellas que amenazaban directamente a las estructuras sindicales, que resultó, por ejemplo, en la sostenimiento del sistema de obras sociales o del principio de ultraactividad de los convenios colectivos. Posteriormente, el alto desempleo y la precarización laboral impulsaron su participación de modo activo en las privatizaciones de las empresas públicas, la desregulación de las aseguradoras de riesgo de trabajo y las administradoras de fondos de pensión, dando lugar al *sindicalismo empresario* como estrategia de supervivencia organizacional ante la retirada del Estado, su pérdida de influencia en el Partido Justicialista, la disminución en el número de afiliados y su menor capacidad de movilizar a las bases (Murillo, 1997).

Desvinculándose de aquella estrategia dominante, un grupo de organizaciones sindicales se opuso al proceso de reformas —tanto desde una perspectiva político-ideológica como organizativa— y se separó de la CGT, conformando el Congreso de Trabajadores Argentinos (CTA) a principios de la década de los noventa. En el 7º Congreso Nacional de Delegados adoptó su denominación actual: Central de Trabajadores de la Argentina. La CTA se declaró partidaria de un nuevo sindicalismo social: “autónomo, independiente del Estado, de los partidos políticos y de las empresas”. Y en el plano organizativo estableció la posibilidad de la afiliación individual y voluntaria, con la elección de su dirigencia por medio del voto directo de sus afiliados. Otra novedad fue su carácter pluralista. Su base original estuvo asociada a las organizaciones sindicales de trabajadores estatales (en particular, ATE) y docentes. También incorporó a otras organizaciones sociales no sindicales: de jubilados, de derechos humanos y territoriales. Además, tuvo el apoyo de algunos gremios industriales (como el SUTNA) y seccionales disidentes (como la de la UOM en Villa Constitución).

Otro agrupamiento sindical se constituiría en 1994. El Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA) fue integrado por una treintena de organizaciones sindicales del ala disidente de la CGT, entre las que se encontraban camioneros, liderados por Hugo Moyano,

colectivos y aeronavegantes. Aunque el MTA participó de movilizaciones y huelgas con sectores más contestatarios del movimiento sindical, nunca rompió con la CGT.

Por último, estas transformaciones estructurales condicionaron la lucha de la clase obrera y, a lo largo de la década del noventa, produjeron una metamorfosis en los modos y en las tendencias de la lucha de clases (Bonnet y Piva, 2009). Durante los primeros años de la década de los noventa se observó una importante lucha defensiva, por salarios adeudados y despidos, de la clase trabajadora ocupada. Principalmente, de los trabajadores del sector público ante los procesos de reestructuración y privatización de empresas estatales. Luego el aumento del desempleo y la precarización laboral actuarían como mecanismos disciplinadores del conflicto social en general y obrero en particular. Sin embargo, a mediados de la década, estos mecanismos comienzan a perder efectividad y cobra impulso la lucha de los trabajadores desocupados y sus organizaciones. Aunque no debemos soslayar su articulación con las organizaciones sindicales más confrontativas, como la CTA y la Corriente Clasista y Combativa (CCC), la cuales participaron en los cortes de ruta y puebladas. Ni los paros generales convocados por las centrales sindicales, especialmente desde el año 2000. Según Svampa y Pereyra (2003), a partir de entonces el conflicto social se desplazó de la fábrica al territorio y los “piqueteros” fueron los grandes protagonistas. Es especial durante las jornadas de movilización social que destituyeron a Fernando De la Rúa en diciembre de 2001 y en la protesta en la que se perpetró la masacre de Puente Pueyrredón, en mayo de 2002, bajo el gobierno de Eduardo Duhalde, donde fueron asesinados Maximiliano Kosteki y Darío Santillán.

Al movimiento de desocupados se sumaron otras formas de la lucha de clases (Bonnet, 2007; Piva, 2012), entre las que se destacan las movilizaciones sociales en las que participaron los sectores medios y algunas fracciones de la clase trabajadora en tanto ciudadanos: la constitución de las asambleas en los barrios de las principales ciudades del país y la realización de “escraches” a funcionarios y políticos ante la crisis de representatividad; la manifestación de los ahorristas contra la confiscación de sus ahorros mediante cacerolazos en las puertas de las instituciones bancarias; y la ocupación de empresas por sus trabajadores con el objetivo primordial de defender sus fuentes de trabajo tras el “vaciamiento” provocado por la patronal, resistiendo los desalojos y reactivando la producción bajo modalidades autogestivas.

## **Crecimiento industrial sin cambio estructural y mercado laboral en la posconvertibilidad**

Entre 1998 y fines de 2001, la Argentina se sume en una profunda crisis económica, social y política. La crisis se desató por el deterioro de la competitividad de la economía argentina en el mercado mundial y la fuerte dependencia del financiamiento externo bajo el régimen de convertibilidad. La necesidad de incrementar dicha competitividad obligaba a profundizar los niveles de explotación sobre la fuerza de trabajo, pero el aumento de la movilización de los trabajadores y las clases subalternas resistió la realización de nuevos ajustes en un contexto de crecientes dificultades para financiarse tomando deuda en el exterior. En este marco se elaboraron dos propuestas para intentar superar la crisis y relanzar la acumulación: dolarización *versus* devaluación. En torno a ellas se produjo una división en la clase dominante y el reacomodamiento de las distintas fracciones del capital. Dado que los trabajadores no lograron articular una propuesta propia, se alinearon tras alguna de las variantes que presentaba la burguesía. Finalmente, la suspensión parcial del pago de la deuda externa, declarada en la breve presidencia provisional de Adolfo Rodríguez Saa luego la renuncia de Fernando De la Rúa, y el abandono del régimen de la convertibilidad mediante la devaluación del peso y el establecimiento de retenciones a las exportaciones de productos agroindustriales en enero de 2002, por parte del presidente interino Eduardo Duhalde, sentaron las bases para salir de la crisis y reanudar el ciclo de la reproducción ampliada del capital (Cantamutto y Wainer, 2013).

Según distintos autores<sup>11</sup>, la posconvertibilidad puede ser dividida en tres etapas. Durante la primera etapa (2002-2007), la economía argentina experimentó una rápida recuperación que pronto se tradujo en crecimiento económico, destacándose la producción industrial.

El abandono del régimen de convertibilidad y el default implicaron, asimismo, una recomposición de la capacidad del Estado para ejecutar política económica (Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2017; Coatz y Schteingart, 2016; Piva, 2015). Es así que en la etapa 2002-2007, en un contexto internacional favorable por una mayor demanda externa y una significativa mejora en los términos de intercambio, la política económica se enfocó en el sostenimiento de un tipo de cambio real depreciado y el impulso a la demanda interna,

---

<sup>11</sup> Diferentes autores han analizado el desempeño industrial durante la posconvertibilidad, entre los que podemos destacar a: Fernández Bugna y Porta (2008, 2011), Porta (2014), Schorr (2012), Schorr y Wainer (2014) y Azpiazu y Schorr (2010), Castells y Schorr (2015), Coatz y Schteingart (2016), Porta, Santarcángelo y Schteingart (2016, 2017), Schorr (coord., 2018).

medidas favorables al sector manufacturero. Sin embargo, las autoridades gubernamentales no tomaron políticas industriales activas e integrales.

La devaluación del peso de 2002 se trasladó relativamente poco a los precios, por lo que el tipo de cambio real se depreció más del 120% e indujo un cambio abrupto en la estructura de los precios relativos a favor de los sectores transables y, en particular, el industrial (Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2017). Al mismo tiempo la devaluación de 2002 implicó una fuerte caída del salario real, produciendo una contracción del costo laboral en la industria manufacturera del 35,7 % (Arceo et al., 2008). El sostenimiento de un tipo de cambio real relativamente depreciado contuvo los costos salariales y elevó el grado de protección de la producción manufacturera local, lo que favoreció una intensa recuperación de los márgenes de rentabilidad del sector. La implementación de retenciones, reintegros y algunos subsidios cruzados en materia de energía incidieron también favorablemente en la estructura de costos de las empresas del segmento transable, particularmente de las manufactureras (Coatz y Schteingart, 2016).

Entre las políticas de expansión de la demanda interna se destacaron el aumento del gasto público, en especial, la inversión pública en infraestructura, el impulso a la recomposición del SMVM y de los haberes mínimos jubilatorios. Además, entre 2005 y 2007 se incorporó a 1,6 millones de personas mayores al sistema jubilatorio (Ídem). La recuperación de la demanda impulsó rápidamente la producción y el empleo industrial, principalmente el registrado, dada la existencia de capacidad ociosa en el sector, que superó el 50% promedio en 2002 (Piva, 2015).

De acuerdo a Coatz y Schteingart (2016), entre 2002 y 2007 el PBI general creció a un 8,8% anual acumulativo, mientras que el PBI industrial lo hizo a un 10,4%. Si entre 1998, el último año de crecimiento de la convertibilidad, y 2002 la producción manufacturera había caído un 27%, el empleo asalariado industrial se contrajo en más de 300.000 puestos y la tasa de informalidad laboral alcanzó 34,9%, hacia 2007 la situación se revierte de tal modo que el PBI industrial era un 19,6% mayor al de 1998, el total de asalariados industriales superó los 1,7 millones de puestos y la tasa de informalidad descendió al 32,7%<sup>12</sup>.

La recuperación del empleo fortaleció el poder de negociación sindical, lo que permitió el aumento del salario real de los trabajadores industriales registrados. Tras la caída del 12,7%

---

<sup>12</sup> Un análisis más detallado nos muestra que si bien la crecieron la producción y el empleo registrado creció en casi todas las ramas industriales, su crecimiento no fue homogéneo. Al respecto, para esta etapa y las siguientes, puede consultarse a Porta, Santarcángelo y Schteingart (2016).

entre 1998 y 2002, en 2007 el salario real de los trabajadores formales de la industria manufacturera era casi un 15% más alto que en 1998 (Ídem). Al mismo tiempo, el crecimiento de la demanda también impulsó las ventas y los márgenes de ganancia. Con la mejora de los márgenes de rentabilidad, se acrecentó la inversión en todos los sectores industriales. La inversión en maquinaria y equipo (rubro que es muy sensible a la dinámica de la industria y la construcción) creció mucho más aceleradamente que el PBI, de modo que pasó de un piso del 2,8% en 2002 a un 7,4% en 2007, cifra superior al 5% promedio vigente en los años noventa. La inversión en maquinaria y equipo impulsó al alza la tasa de inversión total, que llegó al 19,4% del PBI en 2007, superando al máximo alcanzado bajo la convertibilidad en 1998 (Ídem). La inversión se convirtió, de este modo, en el componente más dinámico de la demanda interna y en un factor determinante del ritmo de crecimiento de la primera fase de la posconvertibilidad (Porta, 2014). A mediados de 2006 se inicia un proceso de ampliación de la capacidad instalada en algunas ramas (Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2016). Asimismo creció la productividad industrial, aunque a una tasa menor a la del producto por la dinámica creación de empleo, principalmente, de las ramas más intensivas en trabajo.

En la segunda etapa (2007-2011), el conflicto con el sector agropecuario y el estallido de la crisis internacional introdujeron novedades en la agenda económica. Si bien hacia 2005 la economía había comenzado a sufrir presiones inflacionarias, la inflación se acelera a fines de 2007 debido al resurgimiento de la puja por la apropiación del excedente y el sostenimiento del tipo de cambio depreciado, el mismo que había producido un esquema de precios relativos más favorable a los bienes transables como motor del crecimiento económico e industrial previos. Con los precios internacionales en aumento presionando sobre los precios domésticos, en marzo de 2008 estalla el conflicto entre el gobierno y el sector agropecuario a partir del intento de aumentar los derechos de exportación a cereales y oleaginosas. En septiembre de 2008, se desencadena una crisis internacional, con epicentro en los países desarrollados, que repercutió negativamente en la economía local por la abrupta caída de la demanda externa y de los precios de exportación. El año 2008 finaliza con una caída de los precios internacionales de los alimentos de alrededor del 40% (Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2016: p. 21). Por lo que a la desaceleración económica originada en 2008 le sigue una aguda recesión en 2009. Ante esta situación, el gobierno nacional priorizó la implementación un conjunto de políticas fiscales expansivas, relegando una vez más la puesta en marcha de una política industrial activa e integral, lo que dio por resultado

una rápida recuperación y expansión industrial entre 2010 y 2011, con tasas de crecimiento similares a las del período 2003-2007 (Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2017). El contexto internacional se había vuelto más favorable, donde el retorno del crecimiento mundial —en especial de Brasil— favoreció las exportaciones del país y los precios de los productos exportables volvieron a subir, de modo que en 2011 los términos de intercambio fueron los más elevados desde fines de los '40 (Coatz y Schteingart, 2016: p. 71). Sin embargo, la aceleración inflacionaria y la creciente demanda de divisas ya manifestaban las limitaciones del crecimiento económico sobre una matriz productiva que no había experimentado cambios estructurales significativos respecto a la década de los noventa, por lo que gobierno dispuso de restricciones a las importaciones y aumentos de aranceles.

Como balance de la etapa 2007-2011, de un modo más irregular que en la etapa previa, tanto la economía en su conjunto como el sector manufacturero crecieron a una tasa promedio del 3,5% anual. El empleo asalariado registrado en la industria se expandió a un 2,4% anual, acumulando 120.000 nuevos puestos de trabajo formales. Mientras que el empleo asalariado no registrado en el sector cayó en 36.000 puestos de trabajo, pasando del 32,7% al 29,4% del total del empleo asalariado industrial. Por último, el salario real industrial formal creció a una tasa del 4% anual entre 2007-2011, siendo un 34% más alto que en 1998 (Coatz y Schteingart, 2016). Esta nueva expansión de la industria volvió a impulsar la inversión. En particular la inversión en maquinarias y equipos, que pasó del 7,4% del PBI en 2007 al 9,2% en 2011. Y dado que la tasa de crecimiento del empleo industrial fue más exigua que la de producción, la productividad industrial se incrementó a razón del 2,3% anual, cifra superior a la de la subetapa anterior (1,9%) (Ídem).

En la tercera etapa (2011 a 2015) tal proceso de crecimiento dio lugar a una etapa de estancamiento, tanto industrial como a nivel de la economía en general, debido en buena medida al resurgimiento de la restricción externa.

Hacia mediados de 2011 se acumulaban varios indicadores críticos a nivel macroeconómico, entre los que podemos mencionar: un déficit fiscal incipiente y una caída no menor en el nivel de las reservas internacionales por fuga de capitales y remisión de utilidades pero también por importación de combustibles, una inflación anual de alrededor del 25%, una fuerte disputa por la apropiación del excedente y una tendencia a la apreciación del tipo de cambio real que deterioraba los precios relativos de los bienes transables. Mientras que a nivel sectorial, al continuo aumento del déficit energético se sumaban las dificultades de las PyMEs industriales para exportar, la elevada elasticidad-producto de las importaciones,

serios cuellos de botella en infraestructura y presiones competitivas por el lado de las importaciones de bienes de origen chino.

Las medidas económicas tomadas por el gobierno nacional estuvieron más apuntadas a resolver la emergencia de los acuciantes desequilibrios macroeconómicos que a los problemas estructurales que los originaron. Se avanzó en la administración del comercio exterior con el establecimiento de las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI), se procuró reducir la demanda de divisas profundizando las restricciones de acceso al mercado cambiario, con la consiguiente brecha cambiaria entre el dólar oficial y el ofrecido en el mercado “paralelo”, se reestatizó la mayoría accionaria de YPF, la principal empresa petrolera del país, y se dispuso un ambicioso plan de inversiones para revertir la crisis energética. Se estatizaron los ferrocarriles para transporte de pasajeros, se lanzó el Programa Crédito Argentino (ProCreAr), con el incentivo de bajas tasas de interés y destinado a familias no propietarias. Además se intentó retornar al financiamiento en los mercados internacionales, para ello se acordó un resarcimiento a Repsol por la estatización de YPF y se saldó la deuda con el Club de París. Sin embargo, esta estrategia se vio bloqueada por el fallo del juez neoyorkino Thomas Griesa a favor de los tenedores de bonos defaulteados (*holdouts*, en su mayoría de “fondos buitres”) que se habían rehusado a participar de los procesos de reestructuración de deuda realizados en 2005 y 2010 (Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2017).

En cuanto a la política industrial de esta etapa, fue más activa e integral que en los dos anteriores, mediante un conjunto de iniciativas que combinaban acciones de respaldo a las capacidades tecnológicas con acciones que buscaban afectar el contexto de selección a través de impuestos a las exportaciones diferenciales y comercio administrado. Entre ellas podemos mencionar el creciente rol del Estado como productor de bienes por medio de grandes proyectos satelitales, de energía nuclear o defensa encarados por empresas públicas o como demandante a través de programas de salud pública, que demandaban medicamentos al sector farmacéutico, o de reequipamiento de YPF, que demandaba maquinarias al complejo metalmeccánico, como modo de traccionar al sector privado a partir del financiamiento directo a empresas estatales o la compra estatal (Lavarello y Sarabia, 2015).

Sin embargo, la política industrial fue adecuada pero tardía, dado que se habían acumulado serios desequilibrios macroeconómicos sin que las capacidades institucionales del Estado para implementarla se hubiesen desarrollado suficientemente. En este sentido, la escasez de recursos disponibles y la multiplicidad de programas estatales vinculados a la

política industrial dificultaron su correcta implementación (Ídem). Agreguemos además la contradicción que implicaba para el gobierno desafiar la especialización en ventajas comparativas estáticas, por ejemplo a través de los derechos de exportación, confrontando con intereses que pueden condicionar el necesario enraizamiento con los grandes capitales que generalmente se encuentran especializados en dichas actividades con ventajas comparativas estáticas, bloquea las retroalimentaciones necesarias en la definición de las metas y los instrumentos necesarios para desarrollar un proceso de industrialización acelerado (Lavarello, 2018).

Entre 2011 y 2015, la economía creció a nivel general tan sólo el 0,2% anual en promedio. Mientras que la producción industrial se contrajo a una tasa promedio del -1,6% al año. Y si bien hubo una leve expansión del empleo asalariado industrial registrado del 0,3% al año, al considerar la destrucción de 34.000 puestos de trabajo informales, se observa una caída del empleo industrial en su conjunto del -0,3% anual en promedio. Al mismo tiempo, esto implicó que la tasa de empleo asalariado no registrado en la industria se contrajera del 29,4% al 27,8% durante estos años. Asimismo el salario real industrial formal creció, aunque a una tasa de 0,8% anual, mucho más exigua que en las dos etapas anteriores.

Al analizar la composición del valor agregado y el empleo fabril entre 1998 y 2014, se observa la persistencia del perfil de especialización de la industria argentina adquirido en el período de vigencia de la convertibilidad. La estructura productiva del sector industrial muestra un acentuado predominio de las ramas asociadas al procesamiento de recursos naturales y a las actividades privilegiadas institucionalmente (Castells y Schorr, 2015; Schorr coord., 2018). En este sentido, si en el año 2001 las cinco ramas más relevantes del entramado fabril fueron alimentos y bebidas, sustancias y productos químicos, refinación de petróleo, vehículos automotores y metales comunes, explicando en conjunto el 65,9% de la producción sectorial, este porcentual superó ligeramente el 70% hacia 2013. Esto pone de manifiesto la significación estructural de este acotado conjunto de actividades manufactureras, donde se observa la mayor ponderación relativa de las agroindustrias, la metálica básica y la armaduría automotriz, la leve retracción de las industrias químicas y la caída de las refinerías asociada a las restricciones existentes en materia energética (Castells y Schorr, 2015). Se trata de ramas industriales altamente concentradas, controladas por capitales extranjeros y/o grupos económicos locales, que tienen una inserción destacada en los mercados mundiales, tanto por su capacidad exportadora como por su elevada demanda de importaciones. Pero al mismo tiempo crean escasos eslabonamientos productivos a nivel local, generan relativamente menos



empleo directo e indirecto y conciben a los salarios como un costo a reducir antes que como un elemento dinamizador de la demanda agregada (Ídem). Al analizar el desempeño de las cien empresas la cúpula fabril, estas registraron elevados superávits comerciales, mientras que el resto de la industria operó con una fuerte tendencia a los desequilibrios, acentuándose la heterogeneidad del sector. Tomado en su conjunto, esto derivó en saldos comerciales deficitarios en el agregado sectorial a partir del año 2007, con excepción de 2009 por el impacto de la crisis internacional, indicando la dependencia estructural de divisas del sector industrial local y sus implicancias en la restricción externa (Schorr y Wainer, 2014).

**Mercado laboral: tasas de actividad, empleo, desempleo y subempleo para el total de los aglomerados urbanos (2002-2015)**

| Año    | Tasa de actividad | Tasa de empleo | Tasa de desempleo | Tasa de subocupación |
|--------|-------------------|----------------|-------------------|----------------------|
| 2002*  | 42.9              | 35.3           | 17.8              | 19.9                 |
| 2003   | 45.7              | 39.1           | 14.5              | 16.2                 |
| 2004   | 45.9              | 40.4           | 12.1              | 14.1                 |
| 2005   | 45.9              | 41.3           | 10.1              | 11.8                 |
| 2006   | 46.1              | 42.1           | 8.7               | 10.8                 |
| 2007   | 45.6              | 42.1           | 7.5               | 9.1                  |
| 2008   | 46.0              | 42.6           | 7.3               | 9.1                  |
| 2009   | 46.3              | 42.4           | 8.4               | 10.3                 |
| 2010   | 45.8              | 42.4           | 7.3               | 8.3                  |
| 2011   | 46.1              | 43.0           | 6.7               | 8.5                  |
| 2012   | 46.3              | 43.1           | 6.9               | 9.0                  |
| 2013   | 45.6              | 42.7           | 6.4               | 7.8                  |
| 2014   | 45.2              | 42.1           | 6.9               | 9.1                  |
| 2015** | 44.8              | 42.2           | 5.9               | 8.6                  |

Fuente: elaboración propia en base a EPH Continua de INDEC. \* Dato correspondiente a la EPH Puntual de octubre de ese año. \*\* Último dato del año publicado por el INDEC antes de decretarse la emergencia estadística.

En relación al mercado de trabajo, la tasa de empleo para el conjunto de la economía durante la primera etapa de la posconvertibilidad creció hasta alcanzar el 42% en 2008. Lo que se traduce en la creación de casi 4,5 millones de puestos de trabajos netos, contrastando con los 200.000 puestos de trabajo netos creados bajo la vigencia de la convertibilidad entre 1991 y 2001 (Basulado, V., 2010). A partir de entonces mostraría cierto estancamiento. Este crecimiento del nivel de empleo implicó una fuerte tendencia a la reducción de la tasa de desocupación y un marcado descenso de la tasa de subocupación.

El mayor dinamismo de estas variables se registró entre los años 2002 y 2008, cuando la tasa de desempleo disminuyó desde el 17,8% al 7,3% y la tasa de subocupación se redujo desde casi el 20% a menos de la mitad. En el mismo sentido, en los primeros años de la década también se verificó un proceso de formalización de trabajo no registrado desde el 49,2% en el segundo trimestre de 2003, hasta estabilizarse en torno a un tercio de los asalariados a partir del año 2008. A mediados de 2013 todavía se mantenía en un 34,1%, nivel relativamente elevado en términos históricos (MTEySS, 2014).

Tal como profundizaremos luego, la reducción de la desocupación posibilitó mejores condiciones para la lucha sindical reivindicativa a partir del debilitamiento de la amenaza a perder los puestos de trabajo. Por lo que se verificó también una notoria recuperación del poder adquisitivo del salario tras la fuerte caída ocasionada por la devaluación de 2002. La primera etapa de la posconvertibilidad (2002-2007) puede ser caracterizada por el crecimiento del salario real y cierta homogeneidad en los porcentuales de incremento negociados por los distintos sectoriales. Entre los años 2003 y 2007 el salario real de los trabajadores registrados del sector privado se incrementó un 28,2%, en tanto que el promedio general lo hizo un 20,6% debido a un menor crecimiento de los trabajadores no registrados y del sector público. Sin embargo, el salario real promedio en el año 2007 todavía era un 3,4% inferior al existente en el último trimestre del año 2001 (Campos et al., 2015). Mientras que los salarios reales de los trabajadores registrados del sector privado recuperaron el poder adquisitivo previo a la devaluación de 2002 en el año 2005, los trabajadores no registrados, no pasibles de ser sindicalizados, lo hicieron recién en el año 2011. Para fines de 2013 el salario real de los asalariados registrados fue un 32,4% más elevado que el vigente en el cuarto trimestre de 2001, en tanto que el salario real de los asalariados no registrados fue apenas un 9,8% superior (CIFRA, 2015).

El incremento de los niveles inflacionarios durante el año 2007 y, posteriormente la crisis económica de fines de 2008 y principios de 2009, pusieron fin la primera etapa de la evolución salarial. La reaparición de la inflación —que desde el año 2008 a 2011 se instaló en tasas anuales que superiores al 20% anual, con la excepción del recesivo año 2009— forzó a las organizaciones sindicales a tratar de actualizar en forma periódica los salarios nominales de los trabajadores. La segunda etapa de la posconvertibilidad (2008-2011) se caracterizó por crecientes disparidades en la negociación salarial entre el sector público y el privado, y al interior de cada uno de ellos por la persistencia del trabajo no registrado, y otras formas legales de precarización laboral como la tercerización y la contratación por tiempo

determinado. Esto determinó que con la rápida recuperación económica de 2010 y 2011 el salario real general retomase una senda levemente ascendente, aunque los salarios reales de los trabajadores públicos siguieran cayendo (Campos et al., 2015).

Los límites y tensiones de la dinámica de negociaciones salariales que tendieron a incrementar el salario real o, al menos, mantener el poder adquisitivo de los salarios frente a la variación ascendente de los precios se observan más claramente en la última etapa (2011-2015). Frente a un escenario de estancamiento económico el salario de los trabajadores presentó una caída en términos reales en 2013, agudizada por la aceleración de la inflación en los primeros meses de 2014 producto de la devaluación de febrero (Campos et al., 2015). La recuperación de 2015 no alcanzó a recomponer sus valores previos (Basualdo y Manzanelli, 2016). De este modo se tornan evidentes los límites objetivos que el perfil de especialización predominante le impone a una redistribución más equitativa del ingreso, a revertir los salarios reales relativamente bajos en términos históricos —específicamente, en relación a los vigentes durante la ISI—, a una elevada tasa de empleo no registrado y a distintas formas de precarización laboral (CENDA, 2010; Graña y Kennedy, 2009; Basualdo y Manzanelli, 2016).

### **Regulación laboral y negociación colectiva durante los gobiernos kirchneristas**

Consideramos que, aunque condicione objetivamente las formas que asumen la compra-venta y el consumo productivo de la fuerza de trabajo, el aumento del empleo no constituye por sí mismo un indicador de las condiciones laborales por lo que debemos complementar aquellas tendencias con el análisis de los cambios operados en la regulación estatal de la relación entre capital y trabajo ligados a la metamorfosis en la *forma del Estado*. Para Bonnet y Piva (2013) la reconfiguración del balance de fuerzas al interior del *bloque en el poder* fue acompañada por un aumento de la autonomía relativa del Estado, apreciada a través del ejercicio de su capacidad de “arbitraje” frente a algunos conflictos de intereses entre las clases y fracciones de clase. Esto se tradujo en una reversión de la flexibilización laboral en el marco de la regulación estatal de la relación capital-trabajo, aunque relativa y acotada dada la permanencia de la fragmentación estructural de la clase trabajadora. Al respecto, podemos mencionar las siguientes políticas y normativas legales:

El establecimiento de la doble indemnización en el año 2002 mediante la ley de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario (Ley N° 25.561) imponía límites a los

despidos de trabajadores. Esta medida se iría reduciendo en función de la evolución descendente de la tasa de desempleo abierto, hasta quedar sin efecto en septiembre de 2007.

Con respecto a las remuneraciones de los asalariados, el impulso a la recomposición salarial que se inició en el año 2002, durante el gobierno provisional de Eduardo Duhalde, consistía en el otorgamiento de sumas fijas no remunerativas. Durante la presidencia de Néstor Kirchner tendió a ser desplazada por la regulación del SMVM desde julio de 2003 — aunque las sumas remunerativas no perdieron vigencia— a partir de la convocatoria al Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, creado en 1991, en el que participan representantes de la CGT y de la CTA por parte de los trabajadores y corporaciones empresarias diversas como la UIA, la CAC, entre otras.

Otra medida a destacar es el Decreto N° 392/03, que dispuso la incorporación al salario básico, a través de la negociación colectiva, las sumas de carácter no remunerativo otorgadas previamente. En el año 2007, mediante la Ley N° 26.341, se estableció el carácter remunerativo de los vales almuerzo, alimentarios y canasta de alimentos, incorporados al básico de forma escalonada. No podemos dejar de señalar como parte de la política salarial el establecimiento *de hecho* de un tope a los aumentos de los salarios en la negociación paritaria por el aumento de la inflación desde ese mismo año.

El Decreto N° 368/04 estableció incrementos en los montos de las asignaciones familiares y aumentó el tope salarial para percibirlos, los cuales tendrían distintas actualizaciones en los años posteriores. Sin embargo, no se restituyó el carácter universal de las asignaciones, que había sido eliminado en 1996. Ya en el año 2012, el gobierno sancionó una reforma en el Régimen de Asignaciones Familiares a partir de la cual se considera la totalidad de los ingresos del grupo familiar para la percepción de las asignaciones y la definición del monto a percibir, estableciendo un monto máximo por grupo familiar que sería actualizado en los años siguientes.

Con un impacto creciente sobre los salarios a causa de la dinámica inflacionaria y la demanda de la mayor parte de los sindicatos, en el año 2006 se tomaron disposiciones de ampliación del mínimo no imponible del Impuesto a las Ganancias. Sin embargo, a partir 2008 se percibió una nueva y constante desactualización de dicho valor, dado que evolucionó por detrás de los salarios nominales de los trabajadores registrados y de la inflación (CIFRA, 2012a). La desactualización del mínimo no imponible redundó así en un aumento en la cantidad de aportantes y en el monto que tributaban.

Finalmente, durante el año 2010, recuperado el crecimiento económico y reavivado el conflicto distributivo, se sancionaron la Ley N° 26.590, que dispuso la gratuidad de las cuentas sueldo y la Ley N° 26.593, que reguló el plazo de pago de remuneraciones e indemnización en caso de extinción del contrato de trabajo. Con la Ley N° 26.598 se derogó el artículo 141 de la Ley N° 24.013 sobre salario mínimo que disponía que el salario SMVM no podía tomarse como índice o base para la determinación cuantitativa de otros institutos legales o convencionales, lo cual otorgó una herramienta significativa a los trabajadores, sobre todo a aquellos que percibían salarios más bajos. Por último, mediante la Ley N° 26.597, se redujo el alcance en la excepción del pago de horas extra a “directores y gerentes”, cuando anteriormente quedaban exceptuados los ocupados en “empleos de dirección o de vigilancia”.

En cuanto a la negociación colectiva, la Ley de Ordenamiento Laboral —Ley N° 25.877, sancionada en 2004— estableció la plena restitución del principio de ultraactividad y la preeminencia a las negociaciones colectivas de ámbito mayor, reemplazando lo dispuesto por la cuestionada Ley N° 25.250. Cabe señalar que dicha norma mantuvo la limitación del derecho de huelga en caso de “servicios esenciales”, aunque reduciendo la nómina a aquellos mencionados de manera taxativa. Asimismo, redujo el período de prueba para contratos por tiempo indeterminado estableciendo una duración máxima de 3 meses, ahora no prorrogable. También estableció un régimen de indemnizaciones unificado manteniendo los topes indemnizatorios. Además creó un régimen de reducciones de las contribuciones patronales del 33% por doce meses para las empresas de hasta 80 trabajadores con una facturación máxima estipulada, que incorporaran un nuevo trabajador incrementando la plantilla preexistente, que en caso de empleo de beneficiarios del Plan Jefas y Jefes de Hogar se ampliaría al 50%.

En relación a las condiciones de contratación de la fuerza de trabajo, el Decreto N° 1.694/06 dispuso, entre otros aspectos, que la empresa que empleara trabajadores a través de otras empresas de servicios eventuales sería responsable con ésta por las obligaciones laborales, aportes y contribuciones a la seguridad social. A su vez, el trabajador subcontratado debía estar amparado por el convenio colectivo, la representación sindical y la obra social de la actividad en la que prestara servicios. Complementariamente, distintos fallos judiciales tendieron a efectivizar el principio de solidaridad entre empresas en los casos de subcontratación laboral (Palomino y Trajtemberg, 2006). También en 2006, la sanción de la Ley N° 26.088 introdujo un cambio en la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), sobre la facultad

del empleador de modificar las formas y modalidades del contrato de trabajo con mayores garantías en caso de despido.

En el año 2008, la Ley N° 26.428 modificó al artículo 9 de la LCT sobre aplicación de la norma más favorable al trabajador. También se sancionó la Ley N° 26.390, que introdujo cambios en la regulación del trabajo infantil y adolescente. Y la Ley N° 26.427 que estableció algunos límites al sistema de pasantías educativas.

Ya en 2009, año signado por la crisis económica, la intervención estatal en el ámbito laboral se orientó a contener el aumento de la tasa de desempleo. Sin embargo, en lugar de restablecer un aumento de las indemnizaciones por despido, el Estado subsidió al sector empresarial a través del Programa de Recuperación Productiva (REPRO). Complementariamente, como hemos mencionado previamente, se establecieron algunas políticas puntuales de protección a ciertos sectores productivos a través de medidas antidumping o de restricción a la importación de ciertas mercancías. La aprobación de la Ley N° 26.474 incorporó restricciones en caso de violación de la jornada estipulada para el contrato de trabajo a tiempo parcial (menor a las 2/3 partes de la jornada habitual) y su remuneración en estos casos, así como la determinación, mediante convenio colectivo, del porcentaje máximo de trabajadores factibles de ser contratados bajo esta modalidad. Y con la Ley N° 26.574, se introdujo una modificación a la LCT sobre el principio de irrenunciabilidad, incluyendo como irrenunciables las condiciones pactadas en los contratos individuales de trabajo.

La política laboral de los gobiernos kirchneristas estuvo acompañada por cambios en la jurisprudencia a través de fallos favorables a los trabajadores en relación con la aplicación de la criticada Ley de Riesgos del Trabajo. Asimismo, se produjo un refuerzo de las inspecciones del trabajo (Palomino y Trajtemberg 2006). Sin embargo, con las modificaciones a la Ley de Riesgos del Trabajo aprobadas en 2012 se estableció que los trabajadores que decidieran cobrar de la ART no podrían demandar una reparación mayor por vía judicial. A su vez se estableció el incremento de las indemnizaciones por accidentes y su actualización automática dos veces al año, así como la reducción de los plazos para cobrar.

En síntesis, es posible apreciar que la legislación laboral y las disposiciones implementadas hasta el año 2007 se refirieron fundamentalmente a las condiciones salariales, con modificaciones que tienen impactos más bien en la distribución o en aspectos vinculados a las condiciones de compra-venta de la fuerza de trabajo (período de prueba, subcontratación

laboral). En los años siguientes cobraron impulso, por la acción de la clase trabajadora y sus organizaciones sindicales, algunas medidas que modificaron ciertas condiciones en el uso o consumo productivo de la fuerza de trabajo por el capital. Y, si bien se mantuvieron diversos mecanismos legales que constituyeron una cristalización de la flexibilización laboral de los años noventa, a partir de este recorrido se aprecia un cambio en la orientación estatal al reconstituir parcialmente el marco institucional para la canalización del conflicto obrero, dándose un fuerte impulso a la negociación colectiva, principalmente, en torno a la discusión salarial. Adentrémonos entonces en el análisis de la negociación colectiva.

Los cambios en el contexto económico generaron mejores condiciones para que las organizaciones sindicales impulsaran procesos de negociación colectiva. El crecimiento económico produjo una mejor situación objetiva para que las patronales puedan afrontar las reivindicaciones de los trabajadores, aceptando, según el caso, mejoras salariales como no salariales. La reducción del desempleo generó una mayor disposición del conjunto de los trabajadores para promover sus reclamos, en tanto el temor a perder el empleo pierde peso como elemento de disciplinamiento. La reaparición de la inflación constituyó la tercera variable del contexto económico que operó como un impulsor de la negociación colectiva. Como hemos mencionado, el incremento de los niveles de precios desde 2007 se instaló en tasas promedio del 25% anual. Esta situación impulsó a las organizaciones sindicales a tratar de actualizar en forma periódica los salarios nominales de los trabajadores, a fin de evitar, en lo posible, deterioros en el salario real.

Siguiendo a Marticorena (2017b) esta dinámica se expresa en las líneas de continuidad con respecto a la estructura de la negociación colectiva (es decir, al nivel de negociación), al tipo de negociación predominante y a los contenidos de la negociación. Más allá del fuerte incremento del total de negociaciones colectivas respecto a los noventa, las negociaciones por empresa continuaron predominando aunque con protagonismo de federaciones y sindicatos nacionales. Es decir que se mantuvo la inversión de la proporción de negociaciones por actividad y empresa observable desde comienzos de los años noventa, pese a que la legislación laboral otorgó una renovada importancia a las negociaciones de actividad a partir de 2004. Es posible matizar esta afirmación, si se tiene en cuenta que la firma de convenios colectivos y acuerdos en el nivel de la empresa fueron comandados por el sindicatos de la rama o actividad con personería gremial (Campos et al., 2015: p. 87).

También se observa una mayor cantidad relativa de los acuerdos frente a la negociación de convenios colectivos de trabajo, asociado en un primer momento al impulso a la

recuperación salarial por la reactivación económica y el crecimiento del empleo luego de la devaluación de 2002. Luego, con la aceleración inflacionaria desde 2007, las organizaciones sindicales intentaron evitar la pérdida del poder adquisitivo de los salarios mediante la firma de acuerdos de actualización de los salarios nominales. Hacia 2011 los límites y tensiones de esta dinámica de puja por el excedente comenzaron a percibirse con mayor claridad en el marco de del estancamiento económico producto de la reaparición de la restricción externa. Por lo que está claro que la dinámica de la negociación colectiva en el marco del proceso inflacionario por puja distributiva conlleva a una negociación anual de acuerdos salariales (Ídem).

En cuanto a la composición salarial, se observa la permanencia de cláusulas que ligan parte del salario a determinadas pautas de productividad u objetivo (ya sea individual y/o grupal) o bien al desempeño. Además de ello, los salarios no sólo suelen computar la antigüedad y premios por presentismo, sino también diversos adicionales por tipo de tarea (plus trabajador polivalente), plus por turno (nocturno, rotativo, americano), adicional llamada, entre otros, que muchas veces no se encuentran expresados como un porcentaje sobre el básico sino que consisten en una suma fija que los obreros deben renegociar junto con cada nueva ronda paritaria. Por otra parte, si bien predominaron los aumentos en las escalas básicas, en la última comenzó a incrementarse la proporción de aumentos en las sumas adicionales (Campos y Campos, 2011).

En relación a las condiciones de contratación, se evidencia la extendida difusión de diversas modalidades de contratación por tiempo determinado, como contratos de trabajo eventual, por temporada, o por obra, modalidades que suelen utilizarse como modo de reducir costos laborales. También es posible apreciar la permanencia de estrategias de subcontratación y tercerización, ya sea a partir de su incorporación explícita en la negociación colectiva o bien a partir de las categorías de trabajadores fuera de convenio. De todos modos, se observan ciertos cambios en las condiciones aplicadas en los casos de subcontratación o bien a través de contratos de trabajo por tiempo determinado, por ejemplo, aplicando las condiciones de convenio a trabajadores subcontratados u otorgando algún beneficio a trabajadores eventuales o temporarios en el plazo del contrato, sin que se aprecie una clara reversión de estas condiciones de contratación en sí mismas.

Sobre las condiciones de uso de la fuerza de trabajo, las cláusulas vinculadas al tiempo de trabajo manifiestan fuertes líneas de continuidad con respecto a: los mecanismos de cálculo de jornadas en base a promedios, con la posibilidad de disminuir o extender la jornada



diaria; la mayor disponibilidad patronal para efectuar cambios de turnos; el énfasis en el carácter continuo de la tarea, debiendo el trabajador esperar el reemplazo hasta determinada cantidad de horas; y la distribución de los descansos, permitiendo agruparlos en algunos casos y/o disponiendo su momento de goce en función de las necesidades de la producción. Aunque efectivamente se observan algunas redefiniciones con respecto al tiempo de trabajo en casos puntuales, como por ejemplo el tiempo de descanso o el tiempo de espera del relevo, que expresan el planteo de ciertos límites a los avances previos en la disponibilidad patronal sobre el tiempo de trabajo pero que al mismo tiempo se emplazan sobre dicho retroceso. La compensación monetaria de extensas jornadas laborales e incluso de condiciones de trabajo insalubres (en muchas ocasiones no declaradas como tales) constituye una modalidad recurrente y persistente. En este sentido, la recomposición salarial no ha permanecido ajena a procesos de intensificación del tiempo de trabajo ya sea por la implementación de turnos rotativos, del turno americano (o cuarto turno) o bien por la realización de horas extra (Marticorena, 2017b).

Por último, los convenios y acuerdos firmados en la posconvertibilidad tampoco muestran cambios significativos en la flexibilización del uso de la fuerza de trabajo. La movilidad funcional, la definición de las categorías, la des-fijación de los trabajadores de las tareas y funciones previamente asignadas parecen ser formas de gestión de la fuerza de trabajo que permanecen arraigadas en los años recientes (Ídem).

Consideramos que la heterogeneidad del mercado de trabajo y, en especial, el resurgimiento de la histórica restricción externa, ambas asociadas a la persistencia de la estructura productiva desequilibrada, impusieron límites estructurales al proceso de institucionalización de la relación entre Estado y sindicatos, fenómeno que se vio agravado por la fractura de la representación sindical en torno a su posicionamiento respecto al gobierno nacional. Repasemos este último punto.

Tempranamente, junto con la recuperación económica y su impacto favorable sobre el empleo, las políticas de contención social y la represión bajo el gobierno interino de Duhalde buscaba desactivar la dinámica de la lucha de clases centrada en los movimientos de desocupados. Por aquel entonces la CGT se encontraba dividida en dos fracciones: la CGT oficialista —dirigida por Rodolfo Daer, del Sindicato de Trabajadores de Industrias de la Alimentación— y la CGT Disidente —liderada por Hugo Moyano, del Sindicato de Choferes de Camiones—. Recién en 2004 se produjo la reunificación de la CGT a través de un Secretariado General tripartito compuesto por Hugo Moyano, Susana Rueda (Secretaria

Gremial de la Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina) y José Luis Lingieri (Secretario General del Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias). Este proceso fue alentado por el gobierno kirchnerista, interesado en desplazar a los movimientos de trabajadores desocupados y canalizar las reivindicaciones salariales (Atzeni y Ghigliani, 2008). Dicho triunvirato terminaría con el creciente liderazgo en los hechos de Hugo Moyano, quien sería elegido Secretario General tan solo un año después. Por ese entonces, el nuevo gobierno contaba además con el apoyo de la CTA.

Sin embargo, en el marco del conflicto por las retenciones móviles en 2008, se produjo la primera ruptura de la CGT, entre la CGT “Oficial” dirigida por Moyano, y la CGT “Azul y Blanca”, liderada por el gastronómico Luis Barrionuevo. Esta ruptura no disminuyó, sino que fortaleció el liderazgo de Moyano y su vínculo con el gobierno. También en la CTA el conflicto en torno a las retenciones originó las primeras diferencias entre los sectores liderados por Hugo Yasky (Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina - CTERA) y Pablo Micheli (Asociación de Trabajadores del Estado - ATE) que se plasmarían en la división de la central en elecciones internas del año 2010. Por último, tras la negativa al intento de Moyano de negociar la participación electoral de la CGT oficial, en una nueva disputa de la rama sindical del peronismo con la rama política por integrar las listas de candidatos, esta también se fracturó en 2010.

El resultado es la fractura de las centrales sindicales, donde el posicionamiento frente al gobierno resultó predominante. Por un lado, la CGT oficialista y la CTA de los Trabajadores, conducidas por Antonio Caló y Hugo Yasky. Por el otro, la CGT Azopardo, la CGT Azul y Blanca y la CTA Autónoma, conducidas por Hugo Moyano, Luis Barrionuevo y Pablo Micheli, respectivamente. Asimismo, el posicionamiento de las centrales sindicales frente al gobierno explica la polarización de las líneas estratégicas entre la confrontación y el diálogo.

El conflicto social en los primeros años de la posconvertibilidad estuvo enmarcado por el crecimiento de la producción, principalmente industrial, con el consiguiente descenso del desempleo y la recomposición del poder político y de las capacidades institucionales del Estado. Es así que, por un lado, se observa un proceso de retroceso, fragmentación y aislamiento de los movimientos de desocupados. El gobierno kirchnerista combinó políticas de satisfacción gradual de demandas de aquellas organizaciones oficialistas y, en menor medida, de otras organizaciones opositoras que mantenían canales de negociación, con cierta tolerancia hacia la protesta en términos represivos, la negativa a otorgar concesiones a los

grupos más radicalizados y la movilización de la opinión pública contra las acciones desafiantes, buscando con ello el desgaste de las protestas (Piva, 2010). Por otro lado, se observa el crecimiento de la conflictividad y de la capacidad de lograr la satisfacción de gran parte de las demandas formuladas por parte de los trabajadores ocupados. El ámbito laboral vuelve a posicionarse como espacio privilegiado de conflicto y el incremento de los conflictos sindicales como otro de los indicadores de la revitalización.

En este sentido, según los datos del MTEySS para el período 2006-2010, 7 de cada 10 reclamos fueron impulsados por asociaciones sindicales de distinto nivel (sindicatos, uniones, asociaciones). Asimismo, de acuerdo al informe anual del Observatorio del Derecho Social (ODS) de la CTA de 2013, los conflictos laborales desarrollados por trabajadores sin representación gremial superaron el 15% de la cantidad total de conflictos del sector privado sólo en 2010 y 2012 (Barrera, 2013). A su vez, dentro de los conflictos sindicales, desde 2007 a 2015 la conflictividad ha estado encabezada por sindicatos de base o seccionales, mientras que las federaciones nacionales fueron aumentando su participación en los conflictos por la demanda de apertura de paritaria en los primeros trimestres de cada año. El reclamo salarial fue el principal eje de conflicto a lo largo de todo el período, aunque hay que señalar que los reclamos por despidos, pagos adeudados o renovación contractual fueron creciendo desde 2011. Los repertorios de acción sindical más frecuentes son los paros, marchas y movilizaciones y acciones comunicacionales que incluyen volanteadas, etc. (Morris, 2017).

Entre 2003 y 2011 sólo fue convocada una huelga general, en abril de 2007, a modo de repudio por la represión que terminó en la muerte del maestro neuquino Carlos Fuentealba. La CTA convocó un paro general al que la CGT adhirió por una hora. El relativo estancamiento económico entre 2011 y 2015 sumado a la fragmentación y polarización política tuvieron su expresión en el llamado a varias huelgas generales y movilizaciones por parte del sindicalismo opositor al gobierno nacional. La CGT “Azopardo” y la CGT “Azul y Blanca”, junto con la CTA encabezada por Micheli, convocaron a las huelgas de noviembre de 2012, de abril y agosto de 2014 y junio de 2015. Entre sus principales consignas se encontraba el reclamo por el aumento del mínimo no imponible del impuesto a las ganancias y la universalización de asignaciones familiares. Esta huelga contó con la adhesión de diversos sectores sindicales, entre los que se contaban las organizaciones gremiales ligadas a los partidos de izquierda que apoyaron la convocatoria sumando sus propias consignas y destacándose por la realización de acciones directas como cortes de ruta y piquetes (Piva, 2015).

En conclusión, la mejora experimentada en el mercado de trabajo durante la posconvertibilidad no fue solo resultado de las elevadas tasas de crecimiento del producto, sino además de la importancia de los sectores transables y, en especial, de la industria manufacturera en dicho crecimiento. Esto permitió un cambio significativo en la elasticidad empleo asalariado/producto.

La generación de empleo, en su mayoría registrado, permitió mejores condiciones para la conflictividad laboral y, en especial, la negociación colectiva, dada la estructura sindical altamente centralizada, la fuerte tradición de recurrir a la negociación colectiva como modo privilegiado de la acción sindical y la recuperación de las instituciones estatales que regulan la relación entre capital y trabajo impulsada por los gobiernos kirchneristas (Atzeni y Ghigliani, 2008; Etchemendy y Collier, 2008; Senén González, 2011). Esto se manifestó en el carácter del conflicto laboral y la negociación colectiva.

En los años noventa prevalecieron los conflictos defensivos ante la amenaza de la pérdida del puesto de trabajo y la no renovación de los convenios colectivos, primando el principio de ultraactividad para reducir el efecto negativo. En cambio, en la posconvertibilidad la dinámica ofensiva de los conflictos laborales en demanda de mejoras en los salarios y las condiciones de trabajo, se tradujo en una mayor periodicidad la negociación de acuerdos y convenios colectivos. Sobre todo de contenidos salariales, fenómeno vinculado al proceso inflacionario. Así, se verifica una notoria recuperación del poder adquisitivo del salario para el conjunto de los trabajadores tras la fuerte caída ocasionada por la devaluación de 2002, por lo menos hasta 2007. El incremento de los niveles inflacionarios a partir de ese año por el recrudecimiento de la puja distributiva, forzó a los sindicatos a tratar de actualizar en forma periódica los salarios nominales de los trabajadores. En su mayoría mediante conflictos encabezados por las organizaciones de base o seccionales.

Entre 2008 y 2011, impacto de la crisis económica de fines de 2008 y principios de 2009 mediante, se observan crecientes disparidades en la negociación salarial entre el sector público y el privado, y al interior de cada uno de ellos por la persistencia del trabajo no registrado, y otras formas legales de precarización laboral como la tercerización y la contratación por tiempo determinado. Los límites y tensiones de la dinámica de negociaciones colectiva se observan más claramente en la última etapa (2011-2015) frente a un escenario de estancamiento económico por la reaparición de la histórica restricción externa. A pesar de que el cambio en los precios relativos ligados con la devaluación mejoró la posición relativa del sector transable y, vía reducción de los costos laborales, su capacidad de acumulación, este

cambio no fue suficiente para una transformación estructural. El desarrollo de nuevas ventajas comparativas dinámicas es un proceso complejo y riesgoso de descubrimiento y construcción de la competitividad que requiere de muy activas políticas industriales (Coatz y Schetingart, 2016).

El mayor crecimiento de las importaciones en relación con las exportaciones es una clara señal de la persistencia de una estructura productiva desequilibrada (Diamand, 1972), fuertemente caracterizada por su concentración, extranjerización y especialización en el procesamiento de recursos naturales. Dicho perfil impuso serias dificultades a un mayor aumento de los salarios reales, aún relativamente bajos en términos históricos, y a suprimir ciertos elementos de la flexibilización en la contratación y uso de la fuerza de trabajo heredada de los años noventa —principalmente, a través del trabajo no registrado, las tercerización laboral y los contratos por tiempo determinado, pero también por la polivalencia funcional y la mayor discrecionalidad patronal sobre el tiempo de la jornada trabajo—, que reproducen la precarización laboral y fragmentación de la clase trabajadora. Esta fragmentación, que podemos definir como estructural, sumada a la fractura de la representación sindical en torno a su posicionamiento político frente al gobierno, impuso a su vez límites y tensiones al proceso de institucionalización de la relación entre Estados y sindicatos.

Creemos que el contexto económico y político-institucional de la posconvertibilidad potenció la conflictividad laboral y la negociación colectiva como tendencia general. Las demandas de los trabajadores tendieron a contenerse dentro de la estructura centralizada del sindicalismo argentino, de la dinámica de la negociación colectiva y los modos públicamente autorizados de la administración del conflicto. Lo que conlleva a un fortalecimiento de las instancias institucionales de representación directa de los trabajadores en los establecimientos fabriles.

Ahora bien, así como este proceso puede conducir a renovar la legitimidad de la mayoría de las direcciones sindicales reconocidas institucionalmente por la negociación colectiva, también puede abrir la posibilidad al desarrollo de liderazgos sindicales alternativos, sobre todo a nivel de fábrica, que representan diferentes estrategias sobre cómo la clase obrera interviene en la coyuntura. Particularmente en los casos donde la satisfacción de las demandas se encuentra rezagada cuando recrudece la puja distributiva entre 2006 y 2007. Por lo que es preciso analizar cada caso específico y sus mediaciones con las tendencias generales. Con este objetivo, en los capítulos siguientes nos adentraremos en la trayectoria

económica singular de la actividad del neumático, su posición relativa dentro del sector industrial, su composición y grado de concentración económica y competencia, la dinámica del conflicto laboral, las demandas y la negociación colectiva en la particular correlación de fuerzas.

## **Capítulo III: Trayectoria de la industria del neumático en Argentina y estrategias empresariales dominantes de la convertibilidad a la posconvertibilidad**

En este capítulo analizaremos la trayectoria económica de la rama productora de neumáticos a largo plazo, atendiendo no solo a la competencia entre capitales sino a la relación antagónica entre capital y trabajo que abra paso a una perspectiva de la clase trabajadora como actor estratégico. Para ello abordaremos las estrategias de reestructuración productiva<sup>13</sup> encaradas por las empresas del sector ante los cambios en el contexto macroeconómico bajo la convertibilidad y el ciclo de gobiernos kirchneristas en la posconvertibilidad, poniendo especial énfasis en los modos concretos en que opera la explotación del trabajo como fundamento material para las estrategias sindicales diferenciadas en cada planta fabril.

A tales fines, en primer lugar, reseñaremos los orígenes de la industria del neumático en Argentina y presentaremos brevemente a las principales empresas fabricantes de neumáticos radicadas en nuestro país. En segundo lugar, describiremos la trayectoria económica de la rama del neumático en la convertibilidad y posconvertibilidad respecto de indicadores tales como el producto, el consumo, el comercio exterior, la ocupación y la productividad. Y, por último, delinearemos las estrategias empresariales predominantes adoptadas por las grandes empresas de la rama, principalmente aquellas relacionadas a la inversión en maquinaria y equipo y la gestión y organización del trabajo como las principales causas del aumento de la productividad durante los años de vigencia del plan de convertibilidad y sus limitantes durante la posconvertibilidad.

### **La industria productora de neumáticos en Argentina y el mundo**

El derrumbe de la bolsa de Wall Street en 1929 originó una prolongada crisis del comercio mundial. En Argentina, al igual que en el resto de América Latina, esto propició una incipiente industrialización con el propósito de abastecer al mercado interno. En este sentido, se inició la producción local de neumáticos con la inauguración de los establecimientos fabriles de las empresas transnacionales Firestone y Goodyear en 1931, ambas de origen

---

<sup>13</sup> En este trabajo definiremos a la reestructuración productiva como “*la transformación de la base sociotécnica de los procesos productivos, en sus niveles ya sea tecnológico, organizacional, de relaciones laborales, del perfil y cultura del trabajo*” (De la Garza, 2000b: p.729).

estadounidense. En 1933 hizo lo propio la francesa Michelin. De este modo se fueron delineando los rasgos oligopólicos que caracterizan a la actividad hasta nuestros días.

En 1955 Michelin discontinuaría su producción en Argentina, tras vender su fábrica en Bella Vista, provincia de Buenos Aires. Más tarde, además de las empresas mencionadas, el cuadro quedaría completo con FATE y Pirelli. FATE, empresa constituida con capitales nacionales en la década del cuarenta, comenzó la producción de neumáticos en 1945. Y la italiana Pirelli, que se dedicaba a la producción nacional de cables y caucho, inició la fabricación directa de neumáticos en 1968. En 1988, Firestone fue adquirida totalmente por Bridgestone, de origen japonés. Estas cuatro empresas produjeron neumáticos para automóviles en el país hasta 1999, cuando Goodyear trasladó su producción a Brasil. Por lo tanto, en la actualidad sólo tres empresas producen neumáticos en nuestro país: Firestone-Bridgestone, FATE y Pirelli. Repasemos brevemente la historia de estas empresas<sup>14</sup> hasta la década de los noventa, cuando comienza nuestro período de análisis.

La empresa norteamericana The Firestone Tire & Rubber Co.<sup>15</sup> instaló la primera sucursal para venta de cubiertas, cámaras y accesorios en Argentina en el año 1915. El fuerte crecimiento de las ventas experimentado en la década del veinte impulsó a la empresa a instalar su propia fábrica en la localidad de Llavallol, provincia de Buenos Aires, y constituir Firestone de la Argentina Sociedad Anónima Comercial e Industrial, cuyo negocio básico sería la fabricación de cubiertas y cámaras para automotores. La nueva sociedad anónima fue legalizada el 22 de abril de 1931 por el entonces presidente de facto José Félix Uriburu<sup>16</sup>. Y tan solo unos días después, el 30 de abril, la nueva fábrica comenzó a producir los primeros neumáticos Firestone en el país. Con una superficie de 7 mil metros cuadrados y una capacidad de producción de 600 neumáticos diarios, el 17 de junio la fábrica fue inaugurada oficialmente.

---

<sup>14</sup> Es preciso aclarar que la exposición exhaustiva de la historia de estas empresas a través de los distintos modos de acumulación, desde sus orígenes hasta la actualidad, requiere de una investigación que excede los objetivos de este capítulo.

<sup>15</sup> Información extraída de las páginas web institucionales: [www.firestone.com.ar](http://www.firestone.com.ar) y [www.bridgestone.com](http://www.bridgestone.com)

<sup>16</sup> Desde épocas muy tempranas puede verse una vinculación entre la empresa y el Estado, particularmente en etapas dictatoriales. Resulta significativo en este sentido señalar que en su presentación institucional, en conmemoración por el centenario de su radicación en Argentina, la propia empresa describe a José Félix Uriburu como “Presidente Provisional”. Firestone y sus directivos formaron parte del apoyo empresarial al gobierno militar: Horacio María del Corazón de Jesús Beccar Varela ejerció el cargo de ministro de Agricultura y Ganadería y Pablo Calatayud —quien previamente había sido designado, también por Uriburu, interventor federal en la provincia de Catamarca— se desempeñó como ministro de Obras Públicas.



A lo largo de los años la fábrica sufriría una serie de transformaciones al compás de los cambios económicos en el país y las decisiones de la compañía a nivel global. Inicialmente sólo se fabricaban neumáticos y cámaras para auto y camión, pero a partir de la tecnificación del agro pampeano con el uso cada vez más generalizado del tractor, Firestone Argentina inició la producción de neumáticos agrícolas en 1937. Con el impulso de la industrialización por sustitución de importaciones, en 1949 se instaló una planta textil a fin de producir localmente las telas especiales para la fabricación de neumáticos. Y en 1951 comenzó la fabricación de neumáticos sin cámara.

Al mismo tiempo que Firestone inauguraba su planta en Buenos Aires, en Japón se conformaba Bridgestone bajo la dirección de Shojiro Ishibashi. Originalmente la empresa se dedicaba a fabricar “tabi” (un tradicional calzado japonés) con suela de goma. Recién en 1931 se fundaría la Compañía de Neumáticos Bridgestone Ltd., utilizando el apellido de su fundador, que literalmente significa “stone-bridge” en japonés. A comienzos de 1960, Bridgestone experimentó un rápido crecimiento acompañando el desarrollo internacional de la industria automotriz japonesa, lo que le permitió ingresar al mercado norteamericano en 1967.

Desde fines de los setenta, con el fin del proceso de industrialización local, Firestone Argentina emprendería un proceso de “racionalización” del personal mediante la introducción de la tercerización laboral, proceso que se complementaría en los ochenta con la introducción de cambios en el producto, al fabricarse los primeros neumáticos radiales de acero para automóviles y camionetas del país. Coincidentemente con la crisis hiperinflacionaria desatada a fines de los ochenta, Bridgestone adquirió la totalidad del paquete accionario de Firestone y se convirtió en el fabricante de neumáticos más grande del mundo. Las operaciones de Bridgestone y Firestone serían consolidadas en 1990, ya bajo el gobierno menemista, gobierno con el que, más allá de las tensiones judiciales respecto a una deuda impositiva durante los primeros años, compartía los lineamientos de la política económica basados en la apertura comercial, la estabilización monetaria y la reforma laboral flexibilizadora.

FATE<sup>17</sup> (Fábrica Argentina de Telas Engomadas) es una empresa constituida por capitales argentinos que alcanzó un nivel de productividad similar al de sus competidoras transnacionales. Creada por los hermanos Adolfo y Manuel Madanes, inició la producción de telas impermeables, bandas de rodamiento para reparación de neumáticos y otros productos de caucho en 1940. Recién en 1945 comenzó a producir neumáticos. FATE forma parte de un

---

<sup>17</sup> Información recuperada de la página [www.fate.com.ar](http://www.fate.com.ar) y trabajos académicos preexistentes, principalmente Varela (2015a).

importante grupo empresario de capitales argentinos junto con ALUAR, el único productor de aluminio primario del país y principal empresa manufacturera de ese metal, promovido durante la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI).

Desde sus inicios, FATE estuvo ligada al sector de pequeñas empresas de capitales nacionales que conformaron años después la Confederación de General Empresaria (CGE), de la mano de José Ver Gelbard, alineada con el peronismo. En 1951, gracias a su relación con Gelbard, los hermanos Madanes consiguieron ponerle fin al boicot en la provisión de caucho encabezado por las empresas estadounidenses, Firestone y Goodyear, por la intermediación del gobierno peronista ante la embajada de Estados Unidos. La relación de los hermanos Madanes con Gelbard sería fundamental en su crecimiento empresario durante esa década. También en esos años comenzó a proyectarse la construcción de la planta de San Fernando, provincia de Buenos Aires, que finalmente se inauguraría diez años después.

Sin embargo, el verdadero despegue de FATE llegó bajo el gobierno de Lanusse con la adjudicación del monopolio de la producción de aluminio primario a ALUAR. En su proceso de licitación volvió a ser clave la intermediación de Gelbard, quien para esos años ya tenía acciones en las empresas de la familia Madanes. ALUAR, envuelta en una escandalosa corrupción y completamente subsidiada por el gobierno militar, le permitió a los Madanes ingresar al sector de grupos económicos locales en el que se encuentra hasta la actualidad.

El golpe cívico-militar de 1976 no significó el fin de las relaciones entre la familia Madanes y el Estado. A pesar del proceso de desindustrialización que afrontó el país, el grupo FATE-ALUAR se consolidó como parte del concentrado grupo de empresas nacionales con más peso económico y político.

En 1983, previamente al retorno de la democracia con el gobierno constitucional de Raúl Alfonsín, Manuel Madanes fue parte del grupo de los 9 grandes empresarios nacionales que tomaron distancia de las posiciones del Consejo Empresario Argentino (CEA), que apoyaba a la dictadura, manifestándose en contra de la ortodoxia liberal y a favor de la reactivación del mercado interno, el aumento salarial y la crecimiento industrial. Pero en 1985, en las vísperas del Plan Austral, Manuel Madanes fue uno de los empresarios que auspició la llegada de Sourrouille al Ministerio de Economía, participando del grupo de los “capitanes de la industria”. Llegado 1987, el presidente Raúl Alfonsín designó a Manuel Madanes presidente de Ferrocarriles Argentinos, una de las empresas públicas en vistas de ser privatizada, lo que se llevaría adelante durante el gobierno de Carlos Menem (Varela, 2015a).

Hacia el final de la década del ochenta, pese a la continuación de la desindustrialización comenzada con el golpe de 1976, el grupo FATE-ALUAR constituía claramente parte de los “ganadores”. De acuerdo a Schorr (2007), el grupo pasó de controlar 8 empresas en 1973, a 15 en 1983, y 18 en 1986/1987, cifra que mantiene en 1990. Así es como llega el Grupo Madanes al momento en que fallece Manuel Madanes en 1989.

Si bien en la presente tesis solamente abordaremos las estrategias sindicales en los casos de FATE y Bridgestone, es preciso hacer una breve mención de la historia de Pirelli<sup>18</sup> en la Argentina, de modo de completar el mapa del sector industrial del neumático. La empresa, fundada en 1896 por Giovanni Battista Pirelli, se especializó en la producción de goma y derivados, neumáticos y cables. El lanzamiento de Pirelli Argentina se realizó durante la Exposición de Buenos Aires de 1910, con la comercialización de productos de caucho provenientes de la fábrica de Milán. En 1917 comenzó a funcionar la planta Pirelli Platense de Buenos Aires—primera empresa del grupo Pirelli en América— y ya para 1921 fabricaba cables en el establecimiento de Flores, en la Capital Federal. Pero fue con la incipiente industrialización de la década del treinta, casi al mismo tiempo que Firestone abrió su planta en Llavallol, que Pirelli construyó la fábrica La Rosa, cerca de la Capital Federal, para producir conductores eléctricos. Además, adquirió e incorporó una fábrica de caucho, que luego amplió para la fabricación de calzado de goma y tela.

En 1956, Pirelli Argentina adquirió una fábrica en Bella Vista, provincia de Buenos Aires, donde concentró la producción de caucho para cables y otros productos. Recién hacia el año 1969 comenzó con la producción directa de neumáticos en Merlo, provincia de Buenos Aires, donde se realizaron progresivas ampliaciones hasta llegar a nuestros días. En 2010, ChemChina, un poderoso ente estatal del país asiático, acordó la compra del 65% de las acciones de la Corporación Pirelli a nivel mundial por un monto de 7.200 millones de dólares<sup>19</sup>.

La concentración de la producción de neumáticos en unas pocas empresas no es solo un rasgo local, sino que se vincula con el grado de oligopolización a nivel internacional. Según la revista alemana *Neue Reifenzeitung*, especializada en neumáticos, en 2015 Bridgestone (de Japón) lideró el ranking de las empresas más grandes del mundo en su rubro, seguida por Michelin (de Francia), Goodyear (de Estados Unidos), Continental (de Alemania) y Pirelli (de

---

<sup>18</sup> Información extraída de [www.pirelli.com](http://www.pirelli.com)

<sup>19</sup> Véase el artículo periodístico de Elisabetta Piqué, “Pirelli, un símbolo de la industria italiana, ahora será China”, publicado en *La Nación* el 24 de marzo de 2015.

Italia). De hecho, el listado de los cinco principales fabricantes de neumáticos se mantuvo casi sin alteraciones durante todo el período considerado (publicado en *Neue Reifenzeitung*, 29 de mayo de 2017).

En base a información aportada por la Bridgestone Global Union Network en 2010, Bridgestone lideró el ranking de la producción mundial con una participación del 16,1%, seguida por Michelin con el 14,8%, Goodyear con el 11,2%, Continental con el 5,3% y Pirelli con el 4,2%. Es decir que sólo cinco compañías representaron el 51,5% de la fabricación de neumáticos en todo el mundo durante ese año. Por su parte, FATE se ubicó alrededor del puesto 55 de dicho ranking en 2011 (Walhberg, 2013).

### **La industria del neumático en Argentina durante la convertibilidad**

De acuerdo a lo expuesto por Azpiazu, Basualdo y Schorr (2000), el Censo Económico Nacional (CEN) de 1994 indicaba la existencia de 32 locales dedicados a la fabricación de cubiertas y cámaras en el país, que en total ocupaban a 4.124 personas. En ese marco, los ocho mayores locales fabriles daban cuenta del 96,6% del valor bruto de la producción (VBP) generado por el sector. Y si solo se consideraban a los cuatro mayores establecimientos, la participación era del 91,1% del VBP sectorial. En efecto, hasta la decisión de Neumáticos Goodyear de discontinuar su producción local en 1999, podían reconocerse dos segmentos claramente diferenciados en la estructura productiva del sector. Por un lado, un sector oligopólico integrado por las cuatro grandes productoras de neumáticos: FATE, Bridgestone, Goodyear y Pirelli. Y por el otro, un subconjunto de pequeñas y medianas firmas dedicadas a la fabricación y recuperación de cámaras y cubiertas, entre las que podemos destacar a las tres empresas nacionales que producían cámaras y neumáticos para bicicletas y ciclomotores: Imperial Cord —fundada en la década de los cincuenta—, Gomytel —en los ochenta— y Keops —en los noventa—. Imperial Cord y Gomytel quebraron en 1999 al no poder competir con las importaciones del sudeste asiático (Taiwán, China, India, Indonesia, Sri Lanka).

La industria del neumático ocupa una posición importante en el encadenamiento productivo del complejo automotriz argentino. Por lo que también resulta interesante seguir la evolución de la producción de neumáticos respecto de la de automóviles. Más aún considerando que, como mencionamos en el capítulo anterior, dicha rama posee un régimen especial desde la década de los noventa que la vuelve una de las principales actividades económicas del país a pesar del proceso de desindustrialización de aquellos años. En el contexto de apertura comercial y sobrevaluación del peso durante la convertibilidad, el

Decreto N° 2677/91 estableció, entre sus puntos principales, límites al contenido de piezas importadas por categoría de vehículo, preferencias arancelarias y un sistema de intercambio comercial compensado según el cual las empresas terminales radicadas en el país deben acreditar exportaciones que como mínimo compensen uno a uno, en divisas, sus importaciones de piezas, partes y vehículos completos.

Del mismo modo, su articulación con diversos acuerdos comerciales firmados con Brasil a mediados de los noventa, como la incorporación del anexo IV al Acuerdo de Complementación Económica N° 14<sup>20</sup> y, en especial, la constitución del MERCOSUR<sup>21</sup>, promovió el comercio intra-firma de piezas y vehículos armados por parte las empresas ensambladoras de automóviles con presencia en Brasil y Argentina con el objetivo de constituir un complejo automotriz regional para abastecer los mercados locales e insertarse en las cadenas globales de valor (Manzanelli, 2012). En este sentido no puede soslayarse la nueva división internacional del trabajo desplegada desde fines de la década de los setenta, definida por cierta deslocalización de las actividades más contaminantes e intensivas en trabajo hacia los países periféricos mientras que el control y la coordinación del proceso global de producción es ejercido por medio de directivas emitidas desde las casas matrices (Arceo, 2011).

Durante la década de los noventa la fabricación de cubiertas fluctuó entre el 6 y 7% VBP del complejo automotor. Pero pese a su estrecha vinculación, las etapas de crecimiento de la producción de automóviles no fueron acompañadas por incrementos proporcionales en la fabricación de neumáticos: “[...] durante el cuatrienio 1991-1994 la producción de automóviles se triplicó, mientras que la de neumáticos creció 1,5 veces. Y considerando el período 1991-1998 se advierte que la producción de las terminales automotrices más que duplicó la de neumáticos” (Manzanelli, 2012: p. 6). Asimismo, durante la recesión que anunciaba el fin de la convertibilidad, tanto la producción de automóviles como de neumáticos padecieron una caída significativa, aunque en las terminales automotrices fue más acentuada que en las fábricas de neumáticos.

---

<sup>20</sup> Dicho acuerdo avanza en la definición explícita de los neumáticos entre las autopartes, incluyendo a los utilizados para ensamblado de los vehículos por las terminales automotrices como las destinadas al mercado de reposición.

<sup>21</sup> Se estableció el 100% de preferencia arancelaria para el intercambio de vehículos y autopartes de la intra-zona, al tiempo que se definió que las autopartes importadas desde países del MERCOSUR eran consideradas como nacionales (Arza y López, 2008; CENDA, 2008; CEP, 2009).

Según los datos aportados por Azpiazu, Basualdo y Schorr (2000), al analizar la producción total de cámaras y cubiertas en el país entre 1993 y 1999, se observa un crecimiento a una tasa anual acumulativa promedio del 4,8%. Sin embargo, esto se manifestó de manera diferente en los distintos tipos de neumáticos. Mientras que la producción de neumáticos para automóviles y camionetas creció a una tasa anual acumulativa del 6,8% y el 3,1%, la destinada a camiones y tractores decreció a una tasa anual acumulativa del 8,5% y 4,1%, respectivamente.

Por su parte, el consumo interno creció apenas un 0,9%, explicado casi en su totalidad por la demanda de neumáticos de recambio. La demanda de neumáticos para recambio se expandió durante el período a una tasa del 2,9% anual acumulativo, mientras que la dirigida a vehículos nuevos disminuyó a una tasa anual acumulativa del 4,8%. Las compras de neumáticos en el exterior alcanzaron a representar 48,7% del consumo doméstico en 1999, mientras que en 1993 representaban solo 18,8%. Es decir que el incremento del consumo interno se abasteció crecientemente con neumáticos importados, tanto por parte de los grandes fabricantes del país —para sustituir y/o complementar sus líneas de producción— como por parte de los revendedores locales, asociado, en muchos casos, a prácticas "dumping", subfacturación o al ingreso al país de cubiertas recauchutadas y de baja calidad. Del mismo modo creció el coeficiente de importación. La relación entre importaciones y producción en el sector del neumático se duplicó, pasando del 20,7% en 1993 al 42,7% a finales de la década. Este fenómeno trajo aparejado una merma en el valor agregado sectorial y en la capacidad de la actividad para generar puestos de trabajo.

Las exportaciones de neumáticos, medidas en unidades, también se incrementaron significativamente durante el período analizado. De 770 mil unidades exportadas en 1993, se pasó a 4,3 millones en 1999. Esto se refleja en el incremento del coeficiente exportador de la actividad (el cociente entre las exportaciones y la producción agregada del sector) a una tasa promedio anual superior al 27%, llegando a ser al final de la década del 52,7%. Si bien parte del aumento de las ventas al exterior se explica por las prácticas discriminatorias en materia de fijación de precios instrumentadas por las grandes firmas oligopólicas del sector (Azpiazu, Basualdo y Schorr, 2000), la firma del Acuerdo de Complementación Económica N° 14 con Brasil en 1991 —referido al sector automotriz pero que incluye a los neumáticos para vehículos terminados y reposición— y la puesta en vigencia del MERCOSUR desde 1995 parecen ser la principal causa de tal aumento del volumen comercializado con el exterior, en especial con el país vecino.

Ahora bien, la valorización del intercambio comercial de neumáticos y cámaras nos brinda un análisis complementario. A pesar de que entre 1993 y 1999 el crecimiento de las exportaciones a una tasa del 22,8% anual acumulativo superó holgadamente al de las importaciones, que se expandieron a un promedio anual del 15,2%, el déficit del intercambio con el exterior pasó de 63,9 millones de dólares, a 115,2 millones de dólares. El saldo negativo de la balanza comercial sectorial está directamente relacionado con la especialización en la fabricación y exportación de neumáticos de menor valor agregado por parte de las empresas radicadas en la Argentina. En este sentido, el análisis del comercio externo según el tipo de neumático nos indica que aquellas producciones de cubiertas de mayor valor unitario, como las utilizadas en camiones y maquinaria agrícola o industrial, son provistas desde el exterior.

La expulsión de mano de obra ocupada conjuntamente con un aumento del volumen de producción durante la vigencia de la convertibilidad, se tradujo en un crecimiento de la productividad por obrero ocupado a nivel sectorial del 6% promedio anual entre 1993 y 1998, mientras que la productividad en la industria del caucho, la cual contiene a la fabricación de neumáticos, creció apenas un 2% promedio anual (Wahlberg, 2013). Si se considera el período de crisis final del régimen de convertibilidad (1999-2002), se encuentra que si bien la productividad del conjunto de la industria se estancó, la de la industria del caucho creció anualmente a un promedio del 7%, impulsada por la industria del neumático, la cual creció un 8% anual en promedio. A la vez que si se compara la evolución de la productividad para el conjunto de la industria con la del sector productor de neumáticos en particular, entre los años 1996 y 2002, se observa que mientras la primera creció al 3% anual en promedio, la segunda lo hizo al 7% anual en promedio.

La primera de las causas posibles que explica dicho incremento de la productividad se relaciona con la evolución de la demanda y utilización de la capacidad instalada. En otras palabras, un aumento de la demanda de neumáticos puede redundar en un mayor grado de utilización de la capacidad instalada (Wahlberg, 2013). En primer lugar, la puesta en marcha del régimen especial para la industria automotriz condujo a un importante aumento de la cantidad de vehículos ensamblados en la Argentina, pasando de producir 138.958 unidades en 1991 a un máximo de 457.957 unidades en 1998, para luego descender en el marco de la crisis de la convertibilidad a 235.577 en 2001<sup>22</sup>. El mercado de equipo original explicaba el 30% de la demanda local en 1993, aunque su incidencia se redujo a cerca del 21% en 1999

---

<sup>22</sup> Véase el Anuario 2015 de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFSA).

(Azpiazu, Basualdo y Schorr, 2000). Al mismo tiempo, la superación de la crisis hiperinflacionaria favorecía el recambio de los neumáticos. Al respecto, debemos considerar que a comienzos de la década de los noventa el mercado argentino de neumáticos se encontraba en un proceso de “radialización”<sup>23</sup>. Esto quiere decir que se imponía aceleradamente la cubierta radial, de una duración dos o tres veces mayor que las cubiertas convencionales, lo que redundaría en una tendencia decreciente de la demanda por recambio en el futuro. Ambos fenómenos indudablemente condujeron a un aumento de la demanda local de neumáticos. Sin embargo, la demanda local fue crecientemente abastecida por medio de neumáticos importados tanto por distribuidores locales de marcas independientes como, en menor medida, por los propios fabricantes radicados en el país. Esto se da por la apertura externa, el tipo de cambio sobrevaluado y los acuerdos comerciales firmados con Brasil en el marco del MERCOSUR y la estrategia de regionalización de las empresas automotrices y fabricantes de neumáticos. En este mismo sentido, esto se manifiesta en que el crecimiento de la producción local de neumáticos ocurrió en simultáneo al crecimiento de la producción de automóviles en el país entre 1991-1998, aunque ambos sectores no crecieron proporcionalmente.

Otro aspecto a considerar en la evolución de la demanda es el crecimiento de las exportaciones. Si bien las primeras exportaciones denotaban un carácter contracíclico y su aporte era todavía marginal, marcaron un punto de partida para su crecimiento a largo plazo. La importancia de las exportaciones iba a ser cada vez más relevante en la estrategia de negocios de las empresas fabricantes de neumáticos dado el proceso de apertura comercial y tipo de cambio fijo implementado por el gobierno menemista. El acuerdo bilateral de complementación económica del sector automotriz, incluyendo a los neumáticos entre las autopartes, firmado con Brasil, impulsaba el intercambio comercial con el país vecino. Y, a partir de 1995, la puesta en vigencia del MERCOSUR reforzaría este proceso. Frente a este desafío, las empresas redoblaron sus esfuerzos para reducir los costos de producción y aumentar la eficiencia, para así poder encarar su programa de expansión en el mercado internacional. Paralelamente, exigieron celeridad en la implementación de los proyectos del

---

<sup>23</sup> De acuerdo a Wahlberg (2013): *“La industria del neumático ingresó a la década del 90 con una transformación tecnológica. Se pasó a producir neumáticos radiales, que implicó que los mismos ya no requieran la utilización de cámaras en su interior, entre otras mejoras”* (p. 5). Así para finales de la década de los noventa, la fabricación de cubiertas con cámara convencionales representaba tan solo entre el 20%-25% de la producción local, mientras que las radiales explicaban el 75%-80% restante (Azpiazu, Basualdo y Schorr, 2000). Para profundizar acerca de las materias primas, los componentes y funciones y las etapas del proceso de fabricación de los neumáticos radiales puede consultarse a Castro (2008). Así como también las páginas web de las principales empresas fabricantes de neumáticos.



gobierno menemista para reducir el “costo argentino”, especialmente a través de la flexibilización laboral.

Otro factor a considerar como causa del incremento de la productividad del sector del neumático en la Argentina durante la convertibilidad es el proceso de incorporación de avances tecnológicos en el proceso productivo. Fenómeno que se puede observar a través de la evolución del gasto en actividades de innovación en general, incluyendo la inversión en bienes de capital con tecnología más moderna (Wahlberg, 2013). Como hemos mencionado, la industria del neumático se encontraba en un proceso de transformación tecnológica al comenzar la década de los noventa. Se comenzaban a producir neumáticos radiales, lo que implicaba que ya no requiriese la utilización de cámaras, entre otras mejoras. La introducción de la tecnología radial ocurrió al mismo tiempo con la automatización de algunos procesos productivos. En el caso de los neumáticos para camiones, el proceso de reconversión se demoró hasta la década siguiente (Ídem).

Del análisis de la prensa gráfica durante el período, se desprende que las cuatro empresas del sector realizaron importantes inversiones, mayormente desde mediados de la década de los noventa. Específicamente, para el caso de Bridgestone-Firestone Argentina, encontramos que la compañía invirtió unos 60 millones de dólares en el último quinquenio de vigencia de la convertibilidad<sup>24</sup>. Por su parte, FATE anunció a finales de 1997 la conclusión de un plan de inversiones por US\$ 100 millones que significó la ampliación de su capacidad productiva de su planta en San Fernando en un 25%, la instalación de nuevas máquinas, el desarrollo de un sistema logístico y de distribución y la red comercial del exterior<sup>25</sup>. En 1998, la empresa de la familia Madanes Quintanilla cerró un acuerdo de cooperación tecnológica por diez años con la fabricante alemana de neumáticos Continental, con la posibilidad de extenderse hacia las áreas de producción y comercialización<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Véanse los artículos de Natacha Esquivel, “Firestone reorganiza la producción en sus fábricas de América del Sur”, publicado en El Cronista, 24 de abril de 2000, y de Alejandro Rebossio, “Firestone reduce costos para exportar” publicado en La Nación, 28 de noviembre de 2001.

<sup>25</sup> Al respecto, pueden consultarse los artículos de: Ana Miura, “FATE acelera los cambios para ganar mercados”, publicado en La Nación, 9 de septiembre de 1997; S/A, “FATE crece gracias a los autos”, publicado en Clarín, 28 de junio de 1997; y, Laura Suárez Sámper, “Fate”, publicado en La Nación, 3 de enero de 1997.

<sup>26</sup> Véase “Goodyear moderniza la planta con la mira puesta en mercados externos”, publicado en El Cronista, 21 de mayo de 1998.

Solo para completar el mapa del sector, Goodyear y Pirelli hacían lo propio<sup>27</sup>. En 1998, tan solo un año antes de retirar su producción del país, Goodyear anunció una inversión de U\$S 4 millones para modernizar la planta con el objetivo de aumentar la producción para destinarla a los mercados externos. Por último, la firma italiana Pirelli anunció un plan de inversiones por U\$S 120 millones para los siguientes tres años.

Complementariamente, las importaciones de bienes de capital reproductivo por parte de Bridgestone, FATE y Pirelli, para el período 1998-2002, alcanzaron los 5, 4 y 2 millones de dólares anuales, respectivamente Wahlberg (2013). Lo que nos permite inferir que el sector acompañó la tendencia general de la industria argentina a abastecerse del desarrollo de mejoras tecnológicas por fuentes externas durante la década de los noventa, principalmente, importadas dado la apertura externa y el tipo de cambio sobrevaluado. Aunque no necesariamente se trataba de maquinarias de nuevas, sí eran más modernas. Las grandes empresas extranjeras productoras de neumáticos radicadas en el país incorporaron los desarrollos tecnológicos provenientes de sus casas matrices y otras filiales en el exterior. Mientras que FATE hizo lo suyo a través del convenio firmado con la empresa alemana Continental AG en 1998<sup>28</sup>.

Por lo recién descripto, podemos concluir que las empresas fabricantes de neumáticos en la Argentina realizaron cuantiosas inversiones para ampliar y modernizar sus plantas, redundando en un aumento de su capacidad productiva.

En la búsqueda por una mejora de la competitividad para afrontar la apertura externa, el tipo de cambio sobrevaluado y la creciente regionalización de la producción de neumáticos, las empresas radicadas en el país procedieron a la reorganización del proceso de trabajo para que acompañase la modernización en maquinaria y equipos y la mayor automatización de la producción. En este sentido, el toyotismo promueve la innovación organizacional y conceptual, facilitada por la automatización de la producción, como respuesta a la búsqueda de mayores niveles de productividad y calidad. Sin embargo, el “toyotismo” aplicado particularmente en las empresas productoras de neumáticos radicadas en el país durante los

---

<sup>27</sup> Veáse “La alemana Continental llega a la argentina de la mano de FATE”, publicado en El Cronista 6 de agosto de 1998.

<sup>28</sup> La mayor modernización en FATE a fines de la convertibilidad, según el ex Secretario General del SUTNA, Pedro Wasiejko, se debe principalmente a la compra de maquinaria usada pero relativamente nueva, proveniente de la filial mexicana de Continental AG. Se trataba, más precisamente, de la fábrica de El Salto, México, que cesó definitivamente su actividad el 16 de octubre de 2001. Al respecto puede consultarse las entrevistas a Pedro Wasiejko, realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017, y a Pablo Diez, también realizada por Jonatan Gross, en mayo de 2018.

noventa, combinó la cultura organizacional de la mejora continua, el trabajo en equipo, la polivalencia y los estándares de productividad con *“cambios en la organización del tiempo de trabajo como parte de una política más general de flexibilización del trabajo y de ajustar el funcionamiento de cada fábrica a una lógica económica de trabajo continuo”* (Angélico y Figari, 1999: p. 2).

Al respecto, podemos señalar que en 1996, la intención de la Goodyear de modificar la organización del tiempo de trabajo, pasando de un sistema de trabajo discontinuo a uno continuo, fue aceptada finalmente por la Seccional Hurlingham del SUTNA luego de un fuerte conflicto. A cambio, la empresa se comprometió a reincorporar a los trabajadores despedidos durante el conflicto. Asimismo, otorgó 50 horas vacacionales y una compensación por medio de vales de compra para productos de la canasta familiar. Por otro lado, se creó un cuarto turno de trabajo incorporando trabajadores en calidad de contratados por tiempo determinado. La nueva organización del tiempo de trabajo contribuyó *“en la transformación de la estructuración del espacio sociotécnico y en la construcción de una nueva cultura del trabajo. En este sentido el requerimiento por parte de la empresa de una nueva disponibilidad por parte de los trabajadores actúa a un nivel individual y social, y pone en juego la propia identidad de los trabajadores”* (Angélico y Figari, 1997: p. 9).

En el caso de Pirelli, si bien venía desplegando una estrategia de confrontación directa contra los trabajadores y su organización sindical, hacia 1996 *“la empresa italiana giró parcialmente su estrategia, incorporando algunos de los elementos que suelen identificarse como parte de los ‘nuevos modelos de gestión’, que incluyen una ‘filosofía integradora del trabajo’”* [Danani (2002) citado por Baldi (2010)]. De este modo logró implementar el trabajo en equipo, el sistema de trabajo 4x3, con turnos rotativos y una jornada de trabajo de 12 horas. Por su parte, siguiendo a Angélico y Figari (1999), FATE propuso en 1992 negociar un nuevo sistema de trabajo frente a un sindicato debilitado tras la derrota en el intenso conflicto del año anterior, pero no prosperó. En 1996, con la aprobación del Estado, comenzó a contratar trabajadores a tiempo determinado, por 32 horas de trabajo semanales, abonándoles los días sábado a jornal simple, con el compromiso de trabajar a tiempo continuo si la empresa lo requería. En 1997, la empresa volvió a presentar una propuesta siguiendo los mismos lineamientos que la realizada en 1992, de la que se destacan los siguientes puntos: el sistema de trabajo por equipo, la distribución y fraccionamiento de las vacaciones a lo largo del año, la operación continua de las máquinas, la ampliación del período a prueba para el personal ingresante a 6 meses y la prevención del conflicto. Además, proponía negociar las modalidades de instrumentación del nuevo sistema de trabajo por turnos continuos. La

empresa sugiere el sistema 6x2 argumentando que si bien no era el único, era el más generalizado por aspectos operativos en las empresas del sector que ya habían implementado el nuevo sistema. Finalmente, luego de sendas negociaciones, se implementó un sistema que implicaba una rotación semanal, con 21 días de trabajo al mes y 7 días de descanso. Contando con 3 días de descanso seguidos cada 25 días, es decir: 7x2, 7x2, 7x3. Por último, en 1998 Bridgestone impuso los equipos de trabajo y el trabajo continuo, bajo el sistema 6x2, pero con turnos fijos de 8 horas diarias.

Dado que estos cambios se centraron en la extensión del tiempo absoluto de trabajo, parece haber resultado en un aumento de la intensidad del trabajo que, por su alcance y profundidad, es el principal factor explicativo del significativo aumento de la productividad por obrero ocupado. Más cuando fue acompañada de una importante expulsión de mano de obra producto tanto por despidos explicados por la caída de la demanda en los años recesivos de fines de los noventa como por la externalización de parte de los procesos productivos, la discontinuación de otros y la tercerización laboral.

Mediante la externalización las empresas pueden sostener el mismo nivel de producción pero con una planta de trabajadores directos más reducida. Efectivamente, en el caso de la industria del neumático observamos un significativo aumento de componentes importados, tanto de bienes finales como de insumos y bienes intermedios, lo que implicó una disminución del valor agregado por el sector, la eliminación de secciones del proceso productivo y la reducción de la cantidad de obreros ocupados directamente. Así, por ejemplo, las empresas dejaron de producir insumos esenciales para la producción de neumáticos, como las telas (Wahlberg, 2013). Esto pudimos comprobarlo a través de comentarios *off the record* y de la observación directa durante nuestra visita a la planta de Bridgestone en 2012, al momento de transitar por el espacio vacío donde antiguamente se confeccionaban las telas. De manera similar, en FATE: “*Antes estaba la planta de textil, que hacía las cubiertas de nylon, las viejas [...] Más adelante se cerró y pasó todo a radial. Todo lo que eran las máquinas de hilado se sacaron todas. Es más, esta parte que era textil ahora es depósito*”<sup>29</sup>. No obstante es preciso señalar que los trabajadores que se desempeñaban allí fueron reubicados en otros sectores. Otro ejemplo de proceso productivo discontinuado, asociado a la caída de su demanda por la introducción de los neumáticos radiales, ha sido el de fabricación de cámaras para las cubiertas convencionales. Adicionalmente, FATE dejó de producir neumáticos de tecnología diagonal para camiones en 1999, por el efecto contractivo en la demanda de dicho

---

<sup>29</sup> Entrevista a Pablo Diez, realizada por Jonatan Gross en mayo de 2018.

tipo de neumático que tuvo la devaluación de la moneda brasileña, aunque en parte fue compensado con el incremento de la producción de neumáticos de automóvil para exportar a Europa (Wahlberg, 2013). Asimismo debemos considerar la tercerización del empleo. Si a fines de los setenta y principios de los ochenta alcanzó a actividades periféricas como mantenimiento, limpieza y logística interna, en los años noventa se extendió incluso a actividades productivas (Basualdo V. et al., 2015: p. 36).

En este marco de externalización productiva y tercerización laboral, la expulsión de trabajadores del sector registrada por Wahlberg (2013) significó una caída en la ocupación desde los 3.263 trabajadores en 1995 a 2.561 en el año 2002<sup>30</sup>. Al mismo tiempo, la producción no sólo se mantuvo sino que creció significativamente. Si bien este fenómeno tiene un impacto sobre el cálculo de productividad por obrero ocupado que Wahlberg (2013) denomina “ficticio”, lo cierto es que su incremento estaría mayormente explicado por el aumento de la explotación de los trabajadores por medio de una intensificación de los ritmos de trabajo y la prolongación de la jornada laboral, habilitados por la modernización de maquinaria y equipos y la automatización de algunos procesos productivos.

### **La industria del neumático en la Argentina durante posconvertibilidad**

De acuerdo al CNE de 2003, los 3 principales establecimientos productivos de la industria del neumático, Bridgestone, FATE y Pirelli, concentraban el 68% de los ocupados y el 86,6% del Valor Agregado del sector. En 2003, el sector también estaba integrado por Keops, controlada por el grupo de inversores Cargual S.A, que tras la adquisición de la marca y las maquinarias de Imperial Cord y la planta y matricería de Gomytel, ambas quebradas a fines de los noventa, se constituyó en la única fábrica nacional de neumáticos para bicicletas y motos. El resto de las empresas del sector pertenecen a la actividad de la reconstrucción de neumáticos. La Cámara Empresaria de Reconstructores de Neumáticos reúne a unas 20 empresas, en su mayoría PyMEs (Wahlberg, 2013).

El fuerte crecimiento de la producción automotriz en la posconvertibilidad favoreció el aumento de la demanda de neumáticos. Sin embargo, según Manzanelli (2012) el peso relativo de la producción local de neumáticos fue decreciente. En términos comparativos, en 2010 la industria del neumático significó el 0,5% del VBP total de la industria y tan sólo el

---

<sup>30</sup> Al respecto, debemos señalar que el cierre de la planta de Goodyear en 1999 refleja en gran medida la caída de la ocupación sectorial durante la década. Aunque con la información disponible no es posible estimar su impacto en la productividad sectorial, tal como la hemos definido, supondremos que también cayó en proporción al aporte realizado por Goodyear.

4,5% del VBP del complejo automotor. Lo que representa una caída de más del 50% respecto a 2003, tras la salida de la convertibilidad. Esto se explica por el aumento de la inelasticidad de la producción de neumáticos respecto a la de automóviles durante la posconvertibilidad. Mientras la fabricación de automóviles creció a una tasa anual acumulativa del 20,7% en el período 2002-2010, la producción de neumáticos lo hizo tan sólo el 3,8%. La divergencia entre ambas actividades se acentúa si se considera el período 2006-2010, cuando la producción de automóviles creció fuertemente al 68,8% y la fabricación de neumáticos cayó levemente el 0,4%. En otras palabras, en ese quinquenio la producción automotriz aumentó en 285 mil vehículos y se produjeron 44 mil neumáticos menos. Esto se ve alterado ligeramente, aunque no cambie su tendencia, si se extiende el período de análisis hasta 2013. Dado que la producción automotriz se estancó, luego de alcanzar su nivel máximo en 2011, al tiempo que la producción de neumático siguió en aumento. Las tasas de crecimiento anuales acumulativas fueron del 16,6% para la producción de automóviles y del 6,4% para la producción de neumáticos para el período 2002-2013 (Manzanelli, 2015). El mismo fenómeno se vio reflejado en los distintos segmentos de la producción de neumáticos. Según los datos difundidos por la Cámara de la Industria del Neumáticos (CIN), entre 2006 y 2008, la producción de cubiertas para automóviles y camionetas disminuyó el 8,5% (en 2008, representaban el 94,9 % del total de cubiertas), las cubiertas para camiones descendieron un 31,6% (que representaban el 3,9% del total de neumáticos en 2008) y las cubiertas para maquinarias agrícolas, industrial y otros (representaban 1,9% en ese último año) cayeron 9,4% (Manzanelli, 2012).

Luego de un breve pero acelerado repunte en la producción entre los años 2011 y 2012, tanto la producción de automóviles<sup>31</sup> como la de neumáticos descendieron en el marco del estancamiento del sector industrial en su conjunto por la agudización de la restricción externa y la desaceleración de la economía brasileña.

Se infiere entonces que, en clara continuidad con las tendencias imperantes en el período de vigencia de la convertibilidad, la demanda local de neumáticos traccionada por el crecimiento de la producción de automóviles se abasteció cada vez más con importaciones, mayormente de origen chino<sup>32</sup>. Según Manzanelli (2012), *“el peso de las compras en el exterior para la satisfacción de la demanda local de cubiertas creció del 40,1% en 2003 al*

---

<sup>31</sup> Véase el Anuario 2015 de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA).

<sup>32</sup> Véase la Resolución N° 221/2011 del Ministerio de Industria de la Nación sobre el informe de la industria del neumático y el impacto de las importaciones de la República Popular China.

43,9% en 2006 y, en forma consistente con el estancamiento de la producción doméstica, tras un pico en 2008 (54,2%), trepó al 50,6% en 2010 (un 152,2% mayor a la gravitación de 1993)” (p. 9). Es así que el coeficiente de importaciones sobre consumo aparente subió del 36,7% al 49,3% en neumáticos para automóviles y camionetas y del 71,6% al 81,7% en neumáticos para camiones. En el caso de los neumáticos para maquinaria agrícola y de construcción, dicho coeficiente disminuyó del 74,4% al 70,0%, tras alcanzar un pico del 81,8% en 2007. Ello, a pesar del establecimiento de reintegros a las terminales automotrices para incentivarlas a adquirir neumáticos de fabricación nacional (contemplada por la Ley N° 26.393, de “Desarrollo y consolidación del sector autopartista nacional”), la aplicación de las Licencias No Automáticas a este tipo de productos (Resolución N° 26/09 del Ministerio de Producción de la Nación) y el reforzamiento de las medidas *antidumping*.

En contrapartida, las exportaciones tuvieron un crecimiento del 11,4% anual acumulativo entre 2003 y 2011, debido al inmediato impacto de la devaluación de 2002 sobre los precios de los bienes transables, lo que favoreció su colocación en los mercados externos. Recordemos que en el período de vigencia de la convertibilidad, las empresas del sector habían logrado insertarse en los mercados externos, asociadas al proceso de regionalización de las empresas armadoras de automóviles, por medio de una política diferencial de precios que favorecía las exportaciones en un contexto de apertura externa y acuerdos comerciales con Brasil, en el marco del MERCOSUR como plataforma para insertarse internacionalmente. Con la devaluación de 2002, esta posición fue reforzada por el tipo de cambio alto y competitivo, posibilitando una rápida reactivación de la producción<sup>33</sup>. El crecimiento de las exportaciones fue más moderado en la etapa de estancamiento de la producción local de neumáticos, observándose una tasa del 6,4% anual acumulativo entre 2005 y 2011. A diferencia de lo que sucede en términos de unidades, el balance comercial es crecientemente deficitario medido en dólares, pasando de fluctuar en torno a los 90-100 millones de dólares al inicio de la posconvertibilidad, a alcanzar los 458 millones de dólares en 2011 (dólares corrientes al año 2012). Lo que representa un crecimiento del 366,5% en el sexenio 2006-2011, período de mayor crecimiento de la producción automotriz y estancamiento en la fabricación de neumáticos locales. Tal como afirma Manzanelli (2012), esta diferencia en el balance comercial del sector se debe a que las empresas transnacionales en el país, Bridgestone y Pirelli, se han especializado en la producción de neumáticos para automóviles, los cuales son de bajo valor agregado respecto a los que se importan: para camiones y

---

<sup>33</sup> Véanse, para el caso de FATE: “Neumáticos argentinos ruedan por el mundo”, publicado en Prensa Económica, agosto de 2003 y “Rosando por el mundo”, publicado en Prensa Económica, junio de 2003.

maquinaria agrícola y de construcción. Mientras que en el caso de FATE, el principal ítem de importación en 2011 es el caucho, tanto natural como sintético (Manzanelli, 2015). Como profundizaremos luego, la devaluación le permitió a FATE también sustituir prácticamente toda la gama de neumáticos que antes se importaban, excepto los de alta gama. Es que para el año 2003, la empresa nacional ya había inaugurado su planta de producción de neumáticos radiales para camiones y ómnibus, cuyas exportaciones rondarían los 30 millones de dólares ese año<sup>34</sup>. Además de la importación de productos finales, hay que sumar el aumento de los precios internacionales de insumo relevantes, como el caucho natural, que no se producen localmente. Durante este período, el precio del caucho natural importado creció un 821,6%, muy por encima del aumento de precios promedio manufacturero, el cual ronda el 333,5%.

El crecimiento de la demanda de neumáticos, tanto local como externa, marcó así la evolución de las ventas entre 2001 y 2013. Medidas en dólares corrientes, las ventas pueden dividirse en tres subperíodos: Una primera etapa de crecimiento entre 2002-2007, con una suba significativa del 18,6% anual acumulativo. Una caída del 11,92% en 2009 asociada al impacto de la crisis internacional, cuando la caída de la venta de automóviles se trasladó rápidamente a los neumáticos<sup>35</sup>. Una segunda etapa de crecimiento entre 2010-2013, más breve que la anterior pero más intenso, con una tasa del 25,8% anual acumulativo. Y finalmente una nueva caída iniciada en 2013 (Manzanelli, 2015), asociada a la caída de la producción automotriz local<sup>36</sup> en el marco del relativo estancamiento del sector industrial y la recesión brasileña.

Por otra parte, el costo laboral por ocupado en la industria del neumático se redujo el 29,9% en 2011 respecto a 2001, en sentido inverso al precio de los insumos básicos del sector. Es que la devaluación provocó una enorme reducción del 53,2% del costo medio laboral en el sector del neumático entre 2001 y 2002. A partir de ese piso, la recuperación del costo salarial del 49,7% durante la posconvertibilidad no alcanzó a superar los niveles previos. La devaluación de 2002 también ocasionó una contracción del 22,3% del salario real de los trabajadores de la industria del neumático, lo que se tradujo en un rápido aumento de la rentabilidad del sector. A pesar de la recuperación salarial durante la posconvertibilidad, el poder adquisitivo fue, en 2011, aún un 3,5% inferior al de 2001 (Manzanelli, 2012). Esto se

---

<sup>34</sup> Véase “FATE amplía su producción”, publicado en La Nación, 21 de marzo de 2003.

<sup>35</sup> En el segmento autos y camionetas, la caída de las ventas fue del 10%, pero alcanzó al 40% en el segmento camiones y ómnibus. Puede consultarse el artículo “Se crea la primera binacional argentino-brasileña”, publicado en Clarín, 14 de marzo de 2010.

<sup>36</sup> Véase el Anuario 2015 de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA).



traduce en una tasa de rentabilidad sobre ventas del 5,91% promedio entre 2002-2011. Cabe mencionar que hubo un leve descenso de la misma durante el estancamiento sectorial entre los años 2006-2009, fluctuando en promedio alrededor del 3,3% (Ídem, p. 16).

Según nuestro propio relevamiento en distintas publicaciones, desde 2012 la recomposición de los salarios reales de los trabajadores del neumático enfrentaría serias dificultades, dado el relativo estancamiento de la economía en general por la restricción externa, la inflación que se ubicó por encima del 25% anual en promedio, la baja de la producción local de neumáticos y las fuertes disputas entre capital y trabajo en el sector así como al interior del SUTNA, los porcentajes de incremento salarial acordados en paritarias se ubicaron alternativamente por encima o por debajo del índice de precios calculado por CIFRA-CTA. Considerando que el año paritario va desde 01 julio al 30 de junio, en el período 2012-2013, el aumento salarial superaría a la inflación<sup>37</sup>. En 2013-2014, la paritaria quedaría debajo de la inflación en el marco de la recesión tras la devaluación del peso en enero de 2014<sup>38</sup>. En 2014-2015, recuperaría ampliamente lo perdido previamente<sup>39</sup>. Y para el período 2015/2016, el poder adquisitivo de los salarios de los obreros del neumático volvería a quedar relegado frente a la inflación acelerada a comienzos de 2016, ya bajo el gobierno macrista<sup>40</sup>. Es preciso agregar que, en el marco de la merma en la producción de neumáticos durante estos años, las empresas del sector acordaron suspensiones con el SUTNA ante la amenaza de despidos masivos, algo que ya había sucedido durante la crisis de 2009. Situación que implicaba que los trabajadores percibirían sólo un 75% de sus sueldos, perdiendo una parte significativa de los “premios” asociados a la producción. Lo que, además, fomentaba la disputa interna del gremio.

Entre 2001 y 2011 la tasa de inversión —calculada como el ratio entre la inversión neta y las ventas— siguió la evolución de la tasa rentabilidad, pero lo hizo sistemáticamente por debajo de la misma. Incluso en la fase de estancamiento productivo del sector, durante el trienio 2006-2009, la inversión neta fue negativa: -0,7%. Es decir, no alcanzó a reponer el desgaste de capital que insumió el propio proceso productivo. En otros términos, si bien la

---

<sup>37</sup> Véase “La negociación paso a paso”, publicado en Vosutna n° 37, octubre de 2012.

<sup>38</sup> Véase “Plebiscito en SUTNA: propuesta salarial 2013-2014 APROBADA”, publicado en Vosutna n° 39, noviembre de 2013.

<sup>39</sup> Véase el artículo “Neumáticos aceptaron 30% y \$4.000 en paritarias”, publicado en Infogremiales, 19 de junio de 2014.

<sup>40</sup> Véase el respecto “Es de una gran insensatez desconocer lo que se ha logrado”, publicado en Infogremiales, 23 de julio de 2015.

reinversión de utilidades netas alcanzó el 30,5% en el período 2003-2011, en el período 2006-2011 fue tan solo del 14,7%. Bridgestone lideró la inversión en el sector, aunque con niveles relativamente bajos (2,7% entre 2003 y 2011 y 2,1% en el período 2006-2011). Por su parte, la tasa de inversión neta de FATE experimentó fuertes fluctuaciones dado el importante plan de inversiones en la primera etapa (2003-2005) y la “destrucción de capital” en el período 2006-2011, cuando las inversiones netas sobre ventas cayeron -1,5% (Manzanelli, 2012).

El análisis de los balances de las empresas realizado por Wahlberg (2013) para el período 2003-2010 arroja información complementaria. Allí encontramos que las empresas del sector sólo han aumentado sus inversiones en maquinaria y equipo entre los años 2004 y 2005. En 2006, solamente FATE aumentó sus inversiones, mientras que las otras empresas mostraron una caída en términos netos. En los años siguientes la tendencia resultó negativa para todas las empresas, con excepción de Bridgestone en 2008. Tomando el conjunto del período analizado (2003-2010), el promedio anual de crecimiento de las inversiones de Bridgestone y Pirelli es nulo, mientras que FATE creció a un ritmo de 0,8 millones de dólares al año. Por último, si analizamos las importaciones de bienes de capital realizadas por las empresas del sector (Wahlberg, 2013), encontramos que en el período 2003-2008 la única empresa que ha experimentado una variación positiva de modo significativo respecto al período 1998-2002 fue FATE. Este incremento de compras de maquinaria y equipo en el exterior guarda correspondencia con los anuncios sobre la instalación de una nueva planta para la fabricación de neumáticos radiales con malla de acero para camiones y ómnibus que la empresa había realizado en los primeros años de la posconvertibilidad<sup>41</sup>.

En paralelo a las escasas inversiones para renovar tecnológicamente maquinarias y equipos, no se apreciaron cambios significativos en la organización del trabajo en el sentido flexibilizador que imperó durante la década de los noventa. Por el contrario, si bien no se revirtió la externalización de segmentos del proceso productivo, sí se eliminó la tercerización laboral casi en su totalidad a través de la inclusión paulatina de los trabajadores tercerizados de sectores directamente vinculados a la producción en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 486/07, que comenzó a regir formalmente desde el año 2007, con el consecuente crecimiento

---

<sup>41</sup> En nuestro propio relevamiento en la prensa encontramos que las empresas anunciaron sendos planes de inversión luego de la crisis de 2009. Sin embargo, no nos es posible aseverar su implementación efectiva. Al respecto véase: s/a “La competencia también tiene planes en el país”, publicado en El Cronista el 14 de octubre de 2010; Diego Cabot, “El 15% de Fate ya es de un socio de Brasil”, publicado en La Nación el 14 de marzo de 2010; Marcio Resende, “Neumáticos: se crea la primera binacional argentino-brasileña”, publicado en Clarín el 14 de marzo de 2010; s/a “Pirelli anunció la inversión de U\$S 500 millones en la Argentina”, publicado en Infobae el 13 de octubre de 2011; “Bridgestone Argentina: mil millones de pesos para fabricar neumáticos ecológicos”, publicado en autoblog.com.ar, 20 de diciembre de 2012.

de la ocupación sectorial. El CCT N° 633/11 seguiría en la misma dirección. Es preciso mencionar que no se ha logrado la incorporación de trabajadores tercerizados que realizaban tareas denominadas periféricas como limpieza, vigilancia, comedores, entre otras (Basualdo, V. y Esponda, 2015). Es por ello que durante los años recesivos se apeló a las suspensiones de los trabajadores bajo convenio y el despido de trabajadores tercerizados de las áreas de mantenimiento y limpieza como variable de ajuste<sup>42</sup>.

Además, la rápida recuperación de la demanda luego de la devaluación de 2002, implicó asimismo un acelerado proceso de creación de puestos de trabajo. En especial si se tiene en cuenta la alta capacidad ociosa dejada por la crisis de la convertibilidad. A lo que se suma la inversión neta realizada por las empresas fabricantes de neumáticos para ampliar su capacidad instalada ante una demanda en expansión durante los primeros años de la posconvertibilidad, por lo menos hasta 2006. De acuerdo a datos del SIPA elaborados por Wahlberg (2013), la ocupación pasa de 2.561 trabajadores en el año 2002 a 4.270 en 2008. La tendencia muestra un crecimiento posterior a la crisis de 2009, hasta alcanzar aproximadamente los 4.500 trabajadores en 2012. Si bien la cantidad de ocupados se mantendría en esos niveles hasta el final de nuestro período de análisis en 2015, desde 2013 se dieron suspensiones asociadas a la caída de la demanda.

En definitiva, ante una producción de neumáticos que tiende a estancarse por la baja propensión a invertir y el aumento de la cantidad de obreros ocupados, la productividad no tiene más que descender. Si retomamos los datos aportados por Wahlberg (2013), se observa que en el período 2003-2008 la productividad industrial creció al 5% promedio anual mientras que la productividad del sector del neumático cayó el 5% anual en promedio. Si se considera la fase de estancamiento sectorial (2006-2010), en la que se fabricaron menos cantidad de neumáticos y se crearon más puestos de trabajo, la merma de la productividad es de casi el 30% (Manzanelli, 2012).

En este capítulo nos propusimos analizar la trayectoria de la industria del neumático ante los cambios observados en el contexto macroeconómico entre la convertibilidad y el ciclo de gobiernos kirchneristas en la posconvertibilidad. Y, además, identificar especialmente las estrategias empresariales vinculadas a la inversión en innovación

---

<sup>42</sup> Al respecto véase el artículo “FATE: no a los despidos de tercerizados”, publicado en el periódico partidario La verdad obrera, perteneciente al PTS, el día 8 de enero de 2009. Recuperado en: <http://www.pts.org.ar/FATE-no-a-los-despidos-de-tercerizados>

tecnológica, maquinaria y equipos y a la transformación del proceso de gestión y organización del trabajo. Ellas se plasman en determinadas condiciones materiales del proceso de producción en y contra las que intervienen los trabajadores y sus organizaciones sindicales.

En primer lugar, es preciso señalar que la industria del neumático en la Argentina se encuadra en la competencia entre los capitales que operan en el sector a nivel mundial, a pesar de su elevada concentración, y la implementación de estrategias de regionalización asociadas al complejo automotriz del MERCOSUR. La sobrevaluación del peso durante la convertibilidad, en un contexto de apertura externa asimétrica y puesta en marcha del MERCOSUR, se tradujo en costos salariales elevados en términos internacionales. Esta situación, a su vez, incentivó a las empresas de la industria del neumático radicadas en el país a la incorporación de innovaciones tecnológicas, maquinaria y equipos importados para modernizar sus plantas fabriles con el objetivo de aumentar la productividad del trabajo. Dado que este proceso tiene como consecuencia el incremento en la composición orgánica del capital, lo que significa que cada vez es necesaria una masa menor de trabajo vivo para poner en movimiento la misma cantidad de capital, es dable esperar una disminución relativa de la fuerza de trabajo empleada, manteniendo e incluso aumentando los niveles de producción. La externalización de partes del proceso productivo y la subcontratación de trabajadores acentuó esa reducción del número de obreros ocupados directamente por las empresas productoras de neumáticos. Asimismo, el contexto de desempleo elevado y las reformas de flexibilización laboral posibilitaron la precarización de las condiciones de contratación de los nuevos trabajadores ingresantes.

En ese contexto de relación de fuerzas desfavorable para los trabajadores del sector — cuyo principal medio de disciplinamiento era la amenaza del traslado de la producción de neumáticos a Brasil, tal como sucedió con Goodyear en 1999— la flexibilización de las condiciones de contratación fue acompañada por cambios en las condiciones de consumo y remuneración de la fuerza de trabajo. El aumento de la productividad física por obrero ocupado se explica entonces por la intensificación del trabajo vivo habilitada por la incorporación de innovaciones tecnológicas en maquinarias y equipos y el incremento del tiempo absoluto de trabajo, especialmente en términos de continuidad de la jornada laboral<sup>43</sup>, que fue compensada salarialmente mediante premios por productividad.

---

<sup>43</sup> En este sentido, Angélico y Figari (1999) afirman que en FATE: “Con el nuevo sistema la empresa regula la organización del tiempo de trabajo que antes operaba de hecho, logrando un trabajo continuado de hombres, máquinas y fábrica. La empresa pasa de trabajar 270 días al año a 336 días” (p. 11).

El sistema de trabajo continuo, ya sea en turnos fijos o rotativos, sumado a la tercerización laboral y a los contratos a término previamente mencionados, refuerzan la capacidad de una rápida adaptación de la producción a los ciclos de la demanda a costa de una mayor intensidad del trabajo, suspensiones y despidos. Lo que a su vez presiona a la baja los salarios nominales en el marco de la convertibilidad. Asimismo, la tercerización laboral, la precarización de las condiciones de trabajo de los ingresantes y la individualización de las remuneraciones en cada fábrica fragmentaron a los trabajadores, dificultando las reivindicaciones y acciones comunes, con la consiguiente descentralización de la negociación colectiva hacia las seccionales del SUTNA y pérdida capacidad de negociación.

Sobre esta base las empresas desplegarían una estrategia de crecimiento de la producción mano de obra intensivo en la primera etapa de la posconvertibilidad (2002-2007), aprovechando la capacidad ociosa dejada por la crisis de la convertibilidad (1998-2001), ante la recuperación de la demanda de las empresas automotrices radicadas en el país e integradas regionalmente así como al aumento de las exportaciones extra MERCOSUR gracias al sostenimiento de un tipo de cambio favorable luego de la devaluación de 2002.

Pese al significativo aumento de la rentabilidad de las empresas del sector en este subperíodo, dada la fuerte caída de los costos salariales conjuntamente con el aumento de la demanda, éstas incurrieron en cierta reticencia a invertir, en especial, entre 2006 y 2010. Por lo que el crecimiento de la demanda sería cubierto cada vez en mayor proporción con la importación de neumáticos, retomando la tendencia de los años noventa, a medida que bajaba el tipo de cambio producto de la acelerada inflación. Además, si bien no se revirtió el proceso de flexibilización del consumo de la fuerza de trabajo mediante la implementación del trabajo continuo y los premios por productividad, se puso un límite a su avance y desde 2007 se suprimió la tercerización laboral en las áreas de producción. Esta conjunción de factores explicaría, por lo tanto, el estancamiento de la productividad física por obrero ocupado. Proceso que se agravaría con la caída de la producción de neumáticos por la baja en la demanda de las empresas automotrices que producen localmente, puntualmente durante la recesión de 2009 y, luego de una leve recuperación, de manera más sostenida en el subperíodo de 2012-2015 con el estancamiento de economía nacional por la aparición de la restricción externa coadyuvada por la desaceleración de la economía brasileña.

En este punto, cabe detenerse particularmente en las implicancias que los cambios en las políticas de gestión y organización de la fuerza de trabajo suponen para el colectivo sindical. El rápido crecimiento de la producción y el empleo sectorial que acompañó a la

reactivación de la demanda aumentó la base de afiliación sindical en el marco del impulso de los gobiernos kirchneristas a la negociación colectiva como modo de regulación de los conflictos laborales, principalmente en torno a la recomposición salarial.

La unificación del colectivo de trabajo mediante la eliminación de la tercerización laboral de las actividades núcleo y, como veremos, la equiparación de las condiciones contractuales y salariales de los trabajadores “viejos” y “nuevos” favorecería las reivindicaciones y acciones en común, incrementando la capacidad de negociación de la parte sindical que tendió a centralizarse en la Comisión Directiva nacional.

Ahora bien, la persistencia del trabajo continuo y la política de reducción de stocks, conllevó a que el declive de la demanda rápidamente se traduzca en presiones por suspensiones y despidos. Tal como sucedió en 2009 y en el último mandato de Cristina Fernández de Kirchner, más allá de las medidas de protección del empleo tomadas por el gobierno. Además, hubo dificultades para sostener el aumento del poder adquisitivo de los salarios ante la aceleración inflacionaria. Que a su vez presionaba sobre el tipo de cambio, alentando la entrada de neumáticos importados en detrimento de la producción, la inversión y el empleo locales.

Si bien en términos generales pudimos delinear una trayectoria común para la actividad del neumático en la Argentina durante la convertibilidad y la posconvertibilidad, las estrategias empresariales dominantes se implementaron de manera diferenciada en cada empresa, dado que, más allá del contexto macroeconómico y político-institucional compartido, cada una posee diferencias de origen, tamaño, estilo de liderazgo, negocios y alianzas a nivel regional y mundial, orientación de las inversiones y vínculos con el gobierno.

Además, en estrecha relación con nuestro objeto de estudio, las estrategias de transformación en la gestión y la organización del trabajo seguidas por las empresas se encuentran condicionadas por la organización y la acción sindical encarada por los trabajadores en cada fábrica, imponiendo distintas intensidades y temporalidades a su implementación. Es decir que existe una relación contradictoria y en tensión en la que cada uno de los actores va ideando, ensayando y poniendo en práctica distintas estrategias de acuerdo con el accionar del otro y a cómo se va configurando la correlación de fuerzas particular en cada contexto económico y político-institucional. En este sentido, el análisis del patrón de la negociación colectiva en la actividad del neumático, especialmente de los cambios y continuidades en las condiciones de explotación de la fuerza de trabajo contenidos

en los convenios y acuerdos colectivos, nos brinda una suerte de puerta de entrada a las estrategias sindicales desplegadas durante el ciclo de los gobiernos kirchneristas en la posconvertibilidad.





## Capítulo IV: Negociación colectiva en la industria del neumático

En este capítulo describiremos los sujetos y la estructura de la negociación en la rama productora de neumáticos entre 1990 y 2015. Luego, analizaremos el patrón de la negociación colectiva a través de la dinámica de la negociación, el tipo de negociación imperante y los contenidos negociados que surgen de los convenios colectivos de trabajo y actas acuerdo firmadas a lo largo de ambos períodos. Por último, intentaremos señalar las convergencias y divergencias con las tendencias generales de la negociación colectiva en cada período. A tales fines recurriremos a lectura directa de los convenios colectivos y actas relevadas así como de la bibliografía de referencia. La base de datos de Convenios Colectivos de Trabajo<sup>44</sup> elaborada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) de la Nación ha resultado una práctica herramienta para identificar los convenios colectivos de trabajo y acuerdos, detectando especialmente a aquellos que hicieran referencia a alguna modificación de las relaciones laborales vinculada con la transformación en la gestión y organización del trabajo.

En términos generales, la negociación colectiva es un modo de institucionalización de la lucha de clases (Marticorena, 2017b). Motivados en su inmensa mayoría por reivindicaciones de carácter económico, cada conflicto sindical no es más que una lucha particular dentro de la relación antagónica entre capital y trabajo inherente al modo de producción capitalista. Si el conflicto sindical no finaliza en una derrota, por lo general desemboca en una negociación donde se establece un acuerdo que regula las condiciones de explotación de la fuerza de trabajo en la forma de derechos a favor a de los trabajadores, limitando el despotismo del capital. En cambio, si conforme a la correlación de fuerzas sociales existente, el conflicto sindical termina en una derrota para los trabajadores, no hay negociación alguna sino imposición de la patronal y pérdida de derechos laborales. Es por ello que el patrón de la negociación colectiva en el contexto de correlación de fuerzas claramente desfavorable a los trabajadores de los años noventa expresa el avance del capital en la implementación de las estrategias empresariales de modernización de maquinaria y equipos y de transformación de la gestión y organización del trabajo como modo de aumentar la productividad en un marco de apertura externa y tipo de cambio sobrevaluado. Asimismo, marca los desafíos sindicales para el nuevo contexto abierto en la posconvertibilidad.

---

<sup>44</sup> <https://convenios.trabajo.gob.ar/ConsultaWeb/consultaBasica.asp>

El análisis de los cambios y continuidades en el patrón de negociación colectiva entre la convertibilidad y la posconvertibilidad nos otorga entonces una puerta de entrada para reflexionar sobre las estrategias sindicales desplegadas en dos plantas fabriles durante esta última etapa: la de Bridgestone y la de FATE, ya que entendemos que la organización sindical disputa, principalmente, las condiciones de venta de la fuerza de trabajo pero también su consumo dentro del espacio fabril. A través del fortalecimiento y movilización de sus instancias de representación de base, las dirigencias sindicales institucionalizadas a nivel nacional pueden contribuir a garantizar el cumplimiento efectivo de esas condiciones, limitando de este modo las atribuciones patronales al interior del proceso de trabajo, y a la vez conducir la discusión colectiva de nuevas demandas y reivindicaciones, legitimándose su propio liderazgo. Ahora bien, este proceso de fortalecimiento de las instancias de representación de base también puede favorecer el debate abierto sobre las distintas líneas de acción y organización sindical en sí mismas, a partir de las caracterizaciones elaboradas por los líderes sindicales, que eventualmente pueden determinar estrategias sindicales alternativas si consiguen adhesión.

### **La negociación colectiva en la Argentina y su regulación**

De acuerdo a la ya mencionada Ley de Convenciones Colectivas de Trabajo (Ley N° 14.250, t.o. 1976), los **sujetos** de la negociación pueden ser una asociación profesional de empleadores, un empleador o un grupo de empleadores y una asociación sindical de trabajadores con personería gremial. La personería gremial que habilita a la firma de convenios es otorgada por el Estado al sindicato de mayor representatividad de la rama y, a partir de entonces, subsiste sin perjuicio de la pérdida de representación efectiva por parte dicha organización sindical. En Argentina dicha representatividad viene dada por la intersección entre el ámbito de la personería gremial de la organización sindical y la actividad principal de la empresa en la que se desempeñan los trabajadores a ser representados. Cuando dos organizaciones sindicales se disputan dicha representación se suscita un conflicto denominado de encuadramiento sindical, que luego de agotadas las vías asociativas es resuelto por la autoridad administrativa. La legislación también le otorga a los empleadores la facultad para impulsar este procedimiento, habilitándolos para participar en la determinación de la organización sindical que representará a sus trabajadores en la negociación de convenios colectivos de trabajo. En cuanto a las organizaciones de empleadores que participarán en la negociación colectiva, la Ley N° 14.250 le otorga a la autoridad administrativa la facultad de atribuir dicha representatividad a un grupo o asociación de empleadores, o incluso a uno de

ellos, que pudiera ser considerado como legitimado para participar en la negociación del convenio colectivo (Gianibelli, 2013).

Asimismo, la Ley N° 14.250 también exige que los convenios colectivos de trabajo establezcan un plazo de **vigencia**. Habitualmente, este plazo es de dos años. Sin embargo, la regulación también dispone que si vencido dicho plazo no se ha efectuado una nueva negociación, las cláusulas del convenio colectivo seguirán aplicándose hasta tanto se negocie uno nuevo por aplicación del principio de *ultraactividad*. Como consecuencia de la aplicación de este principio, en nuestro país siguen vigentes convenios negociados en los años setenta, aunque han experimentado modificaciones parciales en las décadas siguientes a través de acuerdos colectivos, en especial por la actualización de las escalas salariales (Campos y Gianibelli, 2013).

En términos de la **estructura de la negociación**, el modelo de negociación colectiva en Argentina tiende a fortalecer la centralización del sujeto sindical a través de la intervención de federaciones o sindicatos de ámbito nacional. Sin embargo, la existencia de un sujeto sindical centralizado no necesariamente se traduce en una centralización de las unidades de negociación. Las organizaciones sindicales y de empleadores pueden negociar convenios colectivos aplicables a todo su ámbito de actuación o a un ámbito menor. De esta manera, es posible negociar convenios que resulten aplicables a una actividad; a una rama dentro de dicha actividad, ya sea a nivel nacional, regional, provincial o local; a trabajadores que cuentan con una determinada categoría, profesión u oficio; o a trabajadores que se desempeñan en una empresa específica (Gianibelli, 2013).

El último elemento relevante lo constituyen las propias **temáticas negociadas**. Las mismas regulan las condiciones de trabajo —salariales y no salariales— que operan dentro del ámbito de aplicación del convenio colectivo de trabajo. Entre los temas de negociación podemos mencionar: la jornada de trabajo; los ingresos, promociones y categorías; la estructura y monto de las escalas salariales; las licencias especiales y ordinarias; los beneficios sociales para los trabajadores y su grupo familiar; la organización del trabajo; la organización sindical de los trabajadores; las comisiones paritarias; la paz social y servicios mínimos; y las comisiones de seguridad e higiene (Ídem).

La apertura comercial asimétrica y el retraso cambiario producto de la convertibilidad, sumadas a la desregulación estatal de la relación entre capital y trabajo, impulsaron la introducción de cláusulas de flexibilización laboral en las normas convencionales, incluyendo

modalidades flexibles de contratación, cambios en la regulación de la organización del trabajo (jornada, licencias, asignación de tareas, etc.) y la remoción de obstáculos para el despido de los trabajadores (principalmente mediante la reducción de los costos de las indemnizaciones previstas en la legislación laboral). Por el contrario, la negociación salarial permaneció vedada en los hechos, ya que el régimen de convertibilidad prohibía cualquier tipo de mecanismo indexatorio. Sólo eran admitidos incrementos salariales si al mismo tiempo se demostraba un incremento equivalente en la productividad del sector o la empresa respectiva. Y, a su vez, una fuerte presión deflacionaria afectaba a los salarios en un contexto de creciente desempleo.

En este contexto, una de las principales acciones defensivas de los sindicatos consistió en rechazar la renovación de los convenios colectivos vigentes por ultraactividad desde mediados de los años setenta o fines de los ochenta. Aunque ello no impidió que la flexibilidad laboral se instaurara, de hecho, a nivel de los establecimientos laborales, explica la caída en la cantidad de negociaciones tanto por rama de actividad como por empresa. Al mismo tiempo, los cambios en la legislación laboral —por medio del Decreto N° 470/93, la Ley N° 24.467 sancionada en 1995), la Ley N° 25.013 aprobada en 1998 y la Ley N° 25.250 del año 2000, entre otras— favorecieron la descentralización de la negociación colectiva a nivel de empresa, que se generalizaron durante la segunda mitad de los noventa.

Este patrón de negociación colectiva se modificó de significativamente luego de las transformaciones políticas y económicas experimentadas con posterioridad a la crisis de 2001: el crecimiento económico, la reducción del desempleo y, con más fuerza desde 2007, la aceleración de la inflación. Si el crecimiento económico y la reducción del desempleo favorecieron el desarrollo de negociaciones colectivas que mejoraron las condiciones laborales existentes tras el abandono de la convertibilidad, la aceleración de la inflación, por el contrario, forzó a trabajadores y organizaciones sindicales a implementar distintas estrategias para sostener el valor del salario real. Los límites y tensiones de esta dinámica se perciben con mayor claridad en el subperíodo 2011-2015, frente a un escenario de estancamiento económico.

A lo largo de la posconvertibilidad la cantidad de negociaciones colectivas se ha incrementado notoriamente, al tiempo que se ha revertido en forma parcial la descentralización registrada durante la década anterior. En el año 2004 se sancionó la Ley N° 25.877, que volvió a priorizar las negociaciones por rama de actividad. Sin embargo, la mayor parte de las negociaciones continuaron siendo a nivel de empresa, aunque en su mayoría

comandadas por las federaciones y sindicatos nacionales. Asimismo la cantidad de acuerdos negociados fue mayor que la de convenios colectivos, dada la actualización anual de los salarios nominales impulsada por el proceso inflacionario. En cuanto a los contenidos negociados, presentan rupturas y continuidades: por un lado, como hemos mencionado la negociación colectiva ha sido eminentemente salarial, y por otro, en términos generales los contenidos no salariales no han presentado modificaciones sustanciales respecto de los mecanismos de flexibilidad laboral que se habían comenzado a incluir en las negociaciones durante la convertibilidad.

Procederemos a presentar a los sujetos, la vigencia y la estructura de la negociación en la rama productora de neumáticos entre la convertibilidad y la posconvertibilidad. El análisis de la articulación entre los distintos niveles o unidades de negociación en la rama y, más específicamente, de la mayor o menor descentralización de la negociación, nos ofrece un primer indicio de la penetración de la flexibilización laboral propia de la década de los noventa y su legado en la posconvertibilidad. Complementariamente, analizaremos el tipo de negociación imperante y los contenidos negociados que surgen de los convenios colectivos y actas acuerdo firmadas a lo largo de ambos períodos. A tales fines utilizaremos el buscador de Convenios Colectivos de Trabajo elaborado por el MTEySS de la Nación para identificar los convenios colectivos de trabajo y actas acuerdo firmados entre 1900 y 2015 en la rama productora de neumáticos, haciendo foco en aquellos que hicieran referencia a alguna modificación de las relaciones laborales vinculada con la transformación en la gestión y organización del trabajo. Por último, intentaremos un balance con el que buscaremos señalar las convergencias y divergencias con las tendencias generales en cada período.

### **Sujetos, vigencia y estructura de la negociación en la actividad del neumático**

Los distintos instrumentos de la negociación colectiva relevados nos permiten identificar, en primer lugar, al sujeto empresarial. El CCT N° 101/75 de la actividad del neumático había sido firmado oportunamente por las empresas Firestone (antes de su adquisición por la Corporación Bridgestone a nivel internacional), FATE, Pirelli, Goodyear, Dunlop y Fliter. Sin embargo, luego del proceso de desindustrialización durante la vigencia de la convertibilidad, la composición de la parte empresarial cambiaría sustancialmente al momento de la firma del CCT N° 486/07, manteniéndose sin alteraciones en el CCT N° 636/11. Tras el traslado de su producción a Brasil en 1999, la filial argentina de Goodyear manifestó que ya no fabricaba neumáticos en el país sino que sólo comercializaba productos

importados. Los trabajadores de Dunlop Argentina Ltd. quedaron encuadrados en el CCT N° 402/05, dado que la empresa informó que se dedicaba a la producción de caucho y no a la fabricación de neumáticos; y, por último, la empresa Fliter se declaró en quiebra.

Las empresas del sector del neumático con plantas industriales radicadas en la Argentina —a saber, Bridgestone, FATE y Pirelli<sup>45</sup>— se encuentran representadas institucionalmente por la Cámara de la Industria del Neumático (CIN). La cámara inició formalmente sus actividades como Asociación Civil el 8 de Abril de 1970, siendo aprobada su Personería Jurídica C-5602 mediante la Res. I.G.P.J. 430 del 21 de febrero de 1975<sup>46</sup>. De acuerdo a su estatuto, la CIN no posee atribuciones en materia de negociación con el sujeto sindical, ámbito que es cubierto en forma individual por cada empresa, sino que tiene como principal función la representación del sector empresarial ante el Estado nacional y los organismos internacionales para su desarrollo técnico y comercial. Entre las principales demandas del sector empresario durante la posconvertibilidad se destaca la regulación del ingreso de neumáticos extranjeros. Las diferencias en relación a este punto propiciaron, en efecto, que FATE abandonara la CIN en 2009. Según lo expresado por Pedro Wasiejko, ex Secretario General del SUTNA, aprovechando su condición de empresa nacional, FATE logró influenciar al gobierno nacional para limitar el ingreso de neumáticos importados en detrimento de las otras empresas del sector<sup>47</sup>.

Por el lado del sujeto sindical, podemos señalar que el monopolio de representación en la actividad del neumático recae sobre el Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (SUTNA) y el Sindicato de Empleados y Personal Jerárquico de la Actividad del Neumático Argentino (SEPJANA). Pero dada la especificidad de sus respectivos ámbitos de representación, ya que se tratan a dos universos diferentes de trabajadores, no existen problemas de encuadramiento. De hecho, el propio CCT N° 101/75, y los sucesivos convenios colectivos de trabajo que lo reemplazaron, aplican a los obreros y empleados de la actividad del neumático, quedando expresamente excluido el personal jerárquico y administrativo representado por el SEPJANA. Ahora bien, existieron problemas de encuadramiento sobre algunos trabajadores que también podrían ser representados por el Sindicato de Empleados de Caucho y Afines (SECA), dado que el término “afines” en su denominación implica la

---

<sup>45</sup> Para una descripción de las empresas que actualmente componen el sector fabricante de neumáticos en la Argentina, nos remitimos al capítulo anterior, pp. 88-113.

<sup>46</sup> [www.cin.org.ar](http://www.cin.org.ar)

<sup>47</sup> Entrevista a Pedro Wasiejko, realizada por Jonatan Gross, octubre de 2017.

posibilidad de agrupar a actividades que no son formalmente especificadas en los convenios o estatutos de las organizaciones sindicales.

Si bien no expresa que adhiere a “afines”, también el estatuto del SUTNA le otorga la posibilidad de ampliar su representación al incorporar a “trabajadores (obreros y empleados) de la industria y actividad del neumático”<sup>48</sup>. Tal es el caso de los trabajadores de gomerías y recapadoras de neumáticos entre los que se observa un crecimiento de afiliación en el SUTNA, pese a que su actividad se encuentra alcanzada por la personería gremial del SECA. En este marco de disputas de encuadramiento con el SECA, del mismo modo pasaron a ser representados por el SUTNA los trabajadores de la fábrica cordobesa de neumáticos de alta competición Mati González y del establecimiento entrerriano de producción de cubiertas y cámaras para bicicletas de Imperial Cord (Caro, Eguibar y Garacho, 2012).

El origen del SUTNA<sup>49</sup> es un elemento central para comprender la particular estructura de la negociación colectiva de la actividad. El SUTNA se constituyó en 1953 tras la fusión de los tres sindicatos de empresa preexistentes en la actividad: el Sindicato de Obreros y Empleados de Firestone, constituido en 1934, el Sindicato de Obreros y Empleados de Goodyear, creado en 1936, y el Sindicato de Obreros y Empleados de Michelin, formado en 1938. En 1954, un año después de su constitución, el SUTNA obtendría el reconocimiento oficial con la personería gremial N° 266.

Según estimaciones de Wahlberg (2013), alrededor de 4.500 trabajadores se encontraban encuadrados en el SUTNA para el año 2012, de los cuales 3.499 estaban sindicalizados<sup>50</sup>. Esto representaba una tasa de afiliación del 75%, un dato significativo si se lo compara con la tasa del 45,2% para la industria manufacturera y el 37,6% para el total de los asalariados registrados del sector privado relevados por la última Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), organizada por el MTEySS en 2008.

Al presente la estructura organizativa del SUTNA se encuentra regulada por el estatuto aprobado mediante la Resolución del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social N° 910/92. Según dicho estatuto, la organización sindical cuenta con una sede nacional ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires<sup>51</sup>, donde la Comisión Directiva y el Secretario General

---

<sup>48</sup> Véase el Art. 2° del Estatuto del Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino, Res. MTSS N° 910/92.

<sup>49</sup> Para una reseña breve histórica, véase revista Vosutna n° 39, noviembre de 2013.

<sup>50</sup> Extraído de revista Vosutna n° 35, p. 5, abril de 2012.

<sup>51</sup> Extraído de [www.sutna.org.ar](http://www.sutna.org.ar).

desempeñan las funciones de administración de la entidad y de representación legal frente a la patronal y los organismos públicos. Las elecciones para ocupar estos cargos se llevan a cabo cada 4 años con la supervisión de una Junta Electoral. En las elecciones pueden participar no sólo los afiliados en actividad sino también los inactivos, incluyendo a los trabajadores ya jubilados o despedidos que hayan prestado servicios hasta un año antes de los comicios.

La vinculación directa de la organización sindical tanto con los obreros y sus delegados como con las patronales se da mediante la localización de seccionales en la inmediatez de las plantas fabriles. Las seccionales se constituyen para aquellos establecimientos que cuentan con más de 250 trabajadores y son administradas por una Comisión Ejecutiva elegida cada 4 años por los trabajadores del establecimiento al que representa. En la actualidad existen tres seccionales activas, adyacentes a cada una de las tres grandes fábricas del neumático radicadas en el país, en San Fernando, Merlo y Llavallol, provincia de Buenos Aires<sup>52</sup>. Aunque bajo la ratificación de la Comisión Directiva Nacional, tal como se establece en el Estatuto, cada seccional cuenta con un alto grado de autonomía, incluso en materia de negociación colectiva. Asimismo el sindicato nacional. Esta autonomía para la negociación colectiva viabilizó la firma de actas acuerdo directamente entre las empresas y las seccionales durante el último quinquenio de vigencia de la Ley de Convertibilidad, marcado por la fuerte tendencia a la descentralización. Según Wasiejko: *“en ese sentido, parece casi un sindicato de empresa”* (citado en Caro, Eguibar y Garacho, 2012).

En sus inicios, el SUTNA estaba afiliado a la CGT. Sin embargo, a mediados de la década de los ochenta su alineamiento político con dicha central cambiaría a partir del triunfo de una lista sindical vinculada a sectores progresistas en las elecciones generales del gremio. Las contradicciones acumuladas, principalmente por el apoyo de la mayoría de los miembros de la CGT a las reformas estructurales encaradas por el gobierno de Menem en los primeros años de la década de los noventa, motivarían la vinculación del SUTNA con la CTA desde sus orígenes. De hecho, Wasiejko fue firmante del “Documento de Burzaco” en 1992, mucho antes de la definitiva afiliación formal del SUTNA. Recién en 1999, con la incorporación del ex Secretario General del SUTNA, Pedro Wasiejko, como Secretario de Relaciones Internacionales de la CTA, quedó consolidada la participación del sindicato en dicha central obrera. Desde 2006, en las elecciones en que Hugo Yasky fue electo Secretario General de la CTA, Wasiejko ocupó el cargo de Secretario Adjunto. La misma conducción seguiría al frente

---

<sup>52</sup> Ídem.



de la CTA de los Trabajadores, alineada con el gobierno kirchnerista, emergente de la fractura de la central original tras las elecciones de 2010.

La pertenencia a la CTA le otorgó al SUTNA ciertos rasgos característicos como la convocatoria periódica a elecciones directas en todos los niveles organizativos con la participación de varias listas opositoras, la libertad de afiliación y la realización de plebiscitos para la aprobación de los acuerdos paritarios. La amplitud de los sectores representados se refleja, principalmente, mediante la continuidad en la afiliación de los trabajadores despedidos y jubilados.

El SUTNA se encuentra afiliado además a la Federación de Trabajadores de la Energía, los Servicios y la Industria de Argentina (FeTIA), perteneciente a la CTA de los Trabajadores, al Frente Único de Trabajadores en Industria de Neumáticos y Afines de Latinoamérica (FUTINAL) y a IndustriALL Global Union, constituida en Copenhague el 19 de junio de 2012 tras la fusión de la Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas (FITIM), la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero (FITTVVC) y la Internacional de la Química, Energía, Minas e Industrias Diversas (ICEM), a la que pertenecía el SUTNA previamente. IndustriALL Global Union representa 50 millones de trabajadores en más de 140 países. Tiene entre sus principales objetivos: construir sindicatos más fuertes, organizar y aumentar la afiliación sindical; luchar por el derecho sindical y contra el trabajo precarizado (contratos y agencia de empleos incluidas); fortalecer la fuerza sindical para hacerle frente al capital global; promover la política industrial y la sostenibilidad; promover la justicia social y la globalización; garantizar la igualdad de derechos y la participación de la mujer; crear condiciones seguras en el trabajo; y mejorar la democracia<sup>53</sup>.

Por último, los reclamos que el SUTNA realizó habitualmente al Estado tienen como eje central la protección de la industria local frente al peligro de las importaciones indiscriminadas, el estímulo a las inversiones industriales y la protección del empleo.

Respecto a la vigencia de los convenios colectivos de trabajo, ante todo podemos destacar que el CCT N° 101/75 rigió durante todo el período de la convertibilidad por medio del principio de ultraactividad, sumándose a la práctica defensiva que en materia de negociación colectiva prevalecía en general. Sin embargo, el CCT N° 101/75 sufrió una serie

---

<sup>53</sup> Véase “El SUTNA en IndustriALL”, publicado en revista Vosutna n° 36, p. 26, agosto de 2012. Así como la página oficial de InsutriALL: <http://www.industriall-union.org>.

de modificaciones sustanciales mediante la firma de actas acuerdo por empresa en el último quinquenio de la década de los noventa, hecho avalado tanto por la autonomía relativa de cada seccional para la negociación colectiva como también por la tendencia a la descentralización imperante en ese período. Luego nos expediremos sobre la particular estructura de la negociación colectiva en la actividad para comprender estos fenómenos que, en principio, parecen contradictorios. Pero antes mencionemos que el CCT N° 101/75 sería reemplazado por el CCT N° 486/07, que tuvo una vigencia más exigua, siendo reemplazado por el CCT N° 636/11 vigente hasta la actualidad. Este mayor dinamismo de la negociación colectiva en la posconvertibilidad se complementó con la firma anual de actas acuerdo por empresa, a través de las cuales se procuraba recomponer el poder adquisitivo de los salarios luego de la devaluación de 2002 y, posteriormente, frente al resurgimiento de la inflación.

En cuanto a la estructura de la negociación colectiva podemos señalar que dichos convenios colectivos de trabajo —los ya mencionados CCT N° 101/75, CCT N° 486/07 y CCT N° 636/11— fueron firmados a nivel de actividad por la asociación con personería gremial. No obstante, se trata de convenios colectivos de actividad que cuentan con la peculiaridad de estar compuestos por una parte general articulada con anexos por empresa. Tal como manifestaba el ex Secretario General del SUTNA, Pedro Wasiejko: *“Está a mitad de camino entre un convenio típico y el convenio por empresa como el de SMATA”* (citado en Palermo y Salamida, 2005, p. 11). Esto no sólo se debe a las dificultades de plasmar en un convenio por actividad las diferencias de origen, producción, tamaño y tecnología al interior de cada establecimiento fabril, sino que además parece reconocer el origen del gremio y la tradicional autonomía de las seccionales. Tal como veremos luego, a pesar de la estructura de la negociación colectiva, la descentralización del proceso de negociación puede matizarse dependiendo de la correlación de fuerzas entre los trabajadores y las patronales y, en este caso en especial, la iniciativa política de los dirigentes de la Comisión Directiva y las distintas seccionales del SUTNA de acordar criterios y acciones en común.

### **Contenidos negociados en la actividad del neumático durante la convertibilidad**

Las temáticas reguladas originalmente en el CCT N° 101/75 eran coincidentes con las características observadas por Bisio, Battistini y Montes Cató (1999) para la ronda de negociación del año 1975: el salario como articulador de las relaciones laborales, con la modalidad de jornal por hora o pieza en términos individuales y la garantía de un básico por categoría; la descripción detallada de las categorías profesionales; y el establecimiento de la

jornada de trabajo, las licencias, bonificaciones y el pago por horas extraordinarias. Además, se consignaba sobre las comisiones de relaciones laborales en temas consultivos e interpretativos y cuestiones sobre seguridad e higiene, la representación sindical en las fábricas y los beneficios sociales para los afiliados al sindicato. Por lo tanto, siguiendo la propuesta de Wahlberg (2013), tomaremos como base el CCT N° 101/75 original para contrastarlo con las actas acuerdo firmadas a nivel de empresa que lo modificaron durante la década de los noventa, identificando los cambios en los contenidos regulados que reflejan el proceso de reestructuración productiva en materia de gestión y organización del trabajo. A tales fines hemos encarado un relevamiento en la base de datos de Convenios Colectivos de Trabajo del MTEySS de la Nación y la bibliografía académica referida a este tema.

Entre 1996 y 1998, las patronales del sector del neumático en la Argentina dieron un impulso a las transformaciones en la gestión y organización del trabajo que combinaron las lógicas modernizantes toyotistas con métodos flexibilizadores. El discurso gerencial apeló a la colaboración y la mejora continua a través de la negociación colectiva para vehiculizar la organización del tiempo de trabajo por turnos rotativos y continuos y otras cláusulas de flexibilidad laboral como la polivalencia funcional, el trabajo en equipo y los estándares de productividad (Figari, 2016). Ahora bien, la firma de las actas de acuerdo que modificaron los modos de contratación y consumo de la fuerza de trabajo establecidos por el CCT N° 101/75 supuso procesos articulados de conflicto y negociación, de manera diferenciada en cada una de las empresas, en los cuales las patronales lograron imponerse. La correlación de fuerzas desfavorable para los trabajadores del sector se reforzaba con la intervención de la autoridad administrativa que legitimaba el accionar patronal. Repasemos los principales puntos para Goodyear, FATE, Pirelli y Bridgestone, respectivamente.

Según Angélico y Figari (1997), en 1994 Goodyear planteó cambiar la organización del tiempo de trabajo, reemplazando el trabajo por turnos rotativos y discontinuos a un sistema rotativo y continuo con 6 días de trabajo y 2 de franco (6x2). Concurrentemente con la nueva organización del tiempo de trabajo, la empresa requería un régimen vacacional móvil. Es decir, distribuir los días de vacaciones a lo largo del año, ajustando la cantidad de trabajadores a los movimientos de la demanda. Mientras que, en contrapartida, propuso incorporar un cuarto turno para compensar los francos y vacaciones. Estas modificaciones se inscribían en el marco de posibilidades que brindaba la reforma laboral del gobierno menemista. El SUTNA se opuso, en un principio, conformando una alianza entre el conjunto de las seccionales. En este marco de alianza, los dirigentes de la Seccional Hurlingham convocaron a los trabajadores a participar de

varias asambleas generales<sup>54</sup>, en las cuales se rechazó la propuesta empresarial. Las razones se basaron en la negativa de aceptar la modificación de las condiciones de vida, al tener que trabajar sábados y domingos en forma permanente.

La empresa volvió a tomar la iniciativa a través de una amenaza de despidos, que pronto hizo efectiva al echar a 24 trabajadores de diversos sectores. Ante esta situación, un grupo de trabajadores promovió la realización de una nueva asamblea en la que se aceptó la moción de negociar los términos de la modificación del tiempo de trabajo. Ya en la mesa de negociación, como condición de los dirigentes sindicales para aceptar el sistema 6x2, la empresa accedió a reincorporar a los trabajadores expulsados durante el conflicto y compensar las horas caídas vía salario indirecto a través de tickets canasta y 50 horas adicionales de vacaciones. Asimismo, se creó el cuarto turno, incorporando trabajadores en calidad de contratados. La firma del acta acuerdo entre la Seccional Hurlingham y Goodyear en 1996, propició un proceso de negociación descentralizada con resultados diversos en las distintas empresas (Angélico y Figari, 1999).

En el caso de FATE, este proceso se remonta a principios de la década de los noventa. En octubre de 1991, la Seccional San Fernando del SUTNA, conducida por la lista Bordó<sup>55</sup>, exigió un incremento salarial dado el retraso de los salarios en FATE respecto de los aumentos de productividad<sup>56</sup>. Luego de algunas medidas de fuerza encabezadas por el nuevo Cuerpo de Delegados, el MTEySS de la Nación decretó la conciliación obligatoria en el mes de noviembre. Pero los obreros de FATE no la acataron, por lo que el mismo MTEySS declaró la ilegalidad del conflicto. El 1º de diciembre, la empresa respondió con un *lock out* patronal, impidiendo el ingreso de los trabajadores a través de un operativo policial.

---

<sup>54</sup> Agreguemos que, desde el inicio de la década, Goodyear había alcanzado varios acuerdos de productividad por sectores de trabajo. Si bien la empresa mantenía su posición de negociar por sectores, el sindicato colocaba la negociación por el tiempo de trabajo a un nivel general dado que comprendería a todos los trabajadores (Angélico y Figari, 1997).

<sup>55</sup> En abril de 1991, la mayoría del Cuerpo de Delegados de FATE y la conducción de la Seccional San Fernando del SUTNA fueron ganadas por la lista Bordó. Fue la primera vez que una lista opositora logró ganarle la dirección de la fábrica a la lista Celeste y Blanca, ligada al peronismo de San Fernando, presentándose como una lista de renovación y combativa en la que confluyeron sectores del peronismo y sectores de la izquierda ligados al viejo Movimiento al Socialismo (MAS), que levantaba un discurso “clasista” (Varela, 2015a). Ampliaremos sobre la lista Bordó en los siguientes capítulos.

<sup>56</sup> Entre las fuentes podemos mencionar el testimonio de Benjamín Caviedes, ex trabajador y delegado de FATE por la lista Bordó, en “FATE 1991 – Gran huelga obrera contra la brutal ofensiva patronal-gubernamental”, publicado en el periódico partidario del MAS, Socialismo o Barbarie, n° 334, 4 de junio de 2015; Baldi (2010: p. 146), donde se incluyen similares declaraciones de Benjamín Caviedes; las solicitadas de la empresa publicadas en el diario La Nación los días 7, 14 y 20 de diciembre de 1991; y las declaraciones de Pedro Wasiejko en la entrevista realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017: “en FATE, en el 91 hubo un conflicto muy largo, de 47 días. Muy desgastante, muy duro, con represión, con despidos, con todo, juicios, todo”. Para una reconstrucción más detallada de los acontecimientos puede consultarse Varela (2015a).

Comunicó el despido de la totalidad de los obreros de la fábrica (unos 850 trabajadores), publicó un aviso solicitando la incorporación de nuevos trabajadores e inició los trámites legales para desaforar gremialmente a los delegados. Los obreros despedidos comenzaron un acampe en el playón de ingreso a la fábrica e impidieron la entrada del personal administrativo y también de aquellos que habían acudido al aviso de búsqueda de empleo publicado por la empresa. Sin embargo, esta medida de protesta sería fuertemente reprimida por la policía, el viernes 6 de diciembre, dejando un saldo de varios heridos y detenidos, tanto trabajadores como vecinos y periodistas que cubrían la huelga<sup>57</sup>.

En enero de 1992, la empresa propuso un “cronograma de productividad” que consistía en el ingreso de 550 trabajadores bajo una nueva modalidad de trabajo, el 5% de aumento salarial y el despido de los 300 trabajadores restantes con una indemnización del 45%. A partir de la oferta patronal, pese a que los balances de FATE mostraban un récord de producción y ganancias, el MTEySS utilizó la figura de la “empresa en crisis” para declarar una conciliación voluntaria por quince días. El miércoles 15 de enero, la Comisión Directiva del SUTNA, liderada por la lista Violeta<sup>58</sup>, organizó una asamblea general en FATE para definir si se aceptaba o rechazaba la oferta empresarial. La votación terminó con 300 votos a favor de la propuesta de la patronal, 100 en contra y 100 abstenciones<sup>59</sup>. El viernes 17 ingresaron a la planta los 550 trabajadores reincorporados, junto a los nuevos contratados por la empresa, y se retomó la producción luego de más de 45 días de conflicto. Los 300 trabajadores restantes quedaron despedidos e indemnizados, con la gran mayoría de los activistas afuera de la fábrica, por lo que se mantuvo la carpa y la olla popular. En febrero, el SUTNA logró renegociar los términos del acuerdo a favor de los trabajadores. Se resolvió levantar la olla popular que se mantenía en la puerta con un sector de los despedidos y aceptar definitivamente la oferta de la empresa que consistía en un 10% de aumento al básico desde febrero, un 6% de aumento ligado a la productividad y el 100% (pagaderos en 6 cuotas) de indemnización para los despedidos (Varela, 2015a).

---

<sup>57</sup> Véase Página 12, “Hubo goma en el conflicto de FATE”, 7 de diciembre de 1991 (citado en Varela, 2015a: pp. 112-113), así como el material audiovisual sobre el conflicto en FATE de 1991 del Archivo DiFilm disponible en: youtube.com. En dicho material filmico se observa la presencia de Luis Zamora, por entonces dirigente del MAS, y de Carlos Raimundi, del radicalismo en aquel momento, durante la represión del día 6 de diciembre de 1991, corroborando lo afirmado en Varela (2015a).

<sup>58</sup> En 1992, la lista Violeta, encabezada por Pedro Wasiejko, conducía la Comisión Directiva del SUTNA. A su vez, la lista Violeta componía la mayoría del Cuerpo de Delegados en Bridgestone, dirigía la Seccional Llavallol y había disputado, sin éxito, la dirección de FATE a la lista Celeste y Blanca (Varela, 2015a). Realizaremos una caracterización de la lista Violeta en los siguientes capítulos.

<sup>59</sup> Véase “FATE 1991 – Gran huelga obrera contra la brutal ofensiva patronal-gubernamental”, publicado en el periódico partidario del MAS, Socialismo o Barbarie, n° 334, 4 de junio de 2015

De acuerdo a una investigación previa (Angélico y Figari, 1999), inmediatamente después del conflicto, frente a un sindicato debilitado y un accionar empresario fortalecido, en 1992 FATE manifestó su interés por negociar un nuevo sistema de trabajo que incluía: el trabajo continuo — que implica no detener nunca las máquinas, adecuando todo el sistema de cambio de turnos, almuerzo, merienda, descansos y reemplazos para que haya un operario siempre frente a la máquina—; la rotación de los turnos y la inclusión de los fines de semana como tiempo de trabajo —lo que supone una mayor disponibilidad del tiempo de vida del obrero por parte de la empresa, disminuyendo cualitativamente la posibilidad de desarrollo de actividades extralaborales, y más aún, la planificación—; la fijación de estándares que establecen ritmos de trabajo más intensivos para el conjunto de la fábrica, a partir de un obrero individual; la organización de la producción en equipos de trabajo, denominada “organización celular”, donde prevalece la polivalencia funcional; y la flexibilización laboral de la compra-venta de la fuerza de trabajo mediante contratos por tiempo determinado y tercerizaciones.

Aquel programa recién comenzó a hacerse efectivo en 1996. Ese año FATE propuso trabajar los días sábado cobrando al 100%, durante 3 meses. Ante el rechazo de los trabajadores, la empresa decidió ejercer presión sobre el sindicato, desplazando la negociación directa con la Seccional al realizar una presentación ante la Subsecretaría de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. La intervención del Estado provincial otorgó legalidad al accionar empresario al aceptar la propuesta de incorporar a 450 trabajadores con contrato por tiempo determinado, jornadas de trabajo reducidas (a tiempo parcial, de 32 horas semanales), jornal simple (al 100%) los días sábados y el compromiso de trabajar a tiempo continuo si la empresa lo requería (Ídem).

Hacia 1997 FATE impuso incorporar a la negociación la implementación del trabajo continuo por turnos rotativos en toda la planta bajo el sistema 6x2, alegando que era el más generalizado dentro de la industria. Es decir, la coacción de la empresa por el cambio del sistema de trabajo se legitimó mediante los mecanismos de la negociación colectiva.

Según Angélico y Figari (1999), para ese entonces la conducción Bordó del Cuerpo de Delgados y la Seccional San Fernando del SUTNA mostraba disposición a negociar<sup>60</sup>. Así que elaboró una contrapropuesta basada en un “ganancial” (léase ingreso) que compensaba la

---

<sup>60</sup> Nuevamente, como ampliaremos en los próximos capítulos, la derrota de los trabajadores en el conflicto laboral de 1992 incluyó el alejamiento de los sectores más combativos de la lista Bordó. Lo que en los hechos implicaba una actitud más favorable a la negociación por parte de los delegados y dirigentes que permanecieron en ella.

disminución de horas trabajadas y una modalidad de trabajo que, entendían, les permitiría a los trabajadores contar con un franco de tres días en fin de semana en el menor lapso de tiempo: el sistema 7x2, 7x2, 7x3. Además, siempre siguiendo a Angélico y Figari (1999), la propuesta sindical incluía: una compensación salarial al 100% para los viejos y nuevos trabajadores entre las 12 horas del sábado y las 24 horas del domingo; el incremento del premio a la calidad; una bonificación de 6 meses de sueldo a los trabajadores que se jubilaran; el incremento del número de becas para los hijos estudiantes de los trabajadores; mantener el recargo del 200% para el trabajo en feriados y francos; una gratificación por única vez de \$1000 para los trabajadores a jornada completa; y, que los nuevos trabajadores contratados precariamente por jornada parcial pasaran a un régimen de jornada completa.

En el transcurso de la negociación, miembros de la lista Celeste y Blanca, opositora a la conducción de la Seccional, desarrollaron un conflicto interno orientado a impedir que se negociara el cambio de sistema en los términos que proponía el sindicato, poniendo el énfasis sobre la posible pérdida del 200% en la remuneración por hora trabajada los sábados y domingos. Mediante la discusión en asamblea, la oposición Celeste y Blanca logró la adhesión de las bases para la suspensión de las negociaciones. *“Mientras el acuerdo final maduraba, nos encontramos con el problema de tener que pelear en dos frentes: por un lado con la empresa y por el otro sorpresivamente con miembros de nuestro propio sindicato [...]”*<sup>61</sup>.

El conflicto sindical interno fue aprovechado por la empresa para forzar la implementación del nuevo sistema de trabajo. Entre sus acciones se cuentan el despido de 30 trabajadores y las presiones ejercidas para firmar acuerdos de manera individual con los que conservaban sus puestos de trabajo. Esto condujo a un nuevo escenario aún más desfavorable a la hora de reanudar las negociaciones, en el que se replanteó la oferta inicial empresarial sobre bases menores, lo que se tradujo en los siguientes resultados: el cambio del sistema de trabajo en base a la propuesta gremial que contemplaba coordinar 3 días continuados de descanso, y menos horas de trabajo al mes; una gratificación de \$2100, por única vez, en compensación por el cambio de sistema; el pago al 100% entre las 13 horas del sábado y las 24 horas del domingo para los viejos trabajadores y el 65% para los nuevos trabajadores contratados en forma precarizada desde 1996; el fraccionamiento de las vacaciones de los nuevos trabajadores, con un mínimo continuado de 14 días en el período diciembre/marzo; el

---

<sup>61</sup> Informante sindical de la Seccional San Fernando, citado por Angélico y Figari (1999).

compromiso de que los trabajadores nuevos con jornada parcial pasarían a un régimen de tiempo completo; el mantenimiento del 200% cuando fueran convocados en feriados y francos; la revisión del premio a la calidad, y; el incremento del número de becas para los hijos estudiantes de los trabajadores. La nueva organización significó para la empresa el incremento de los días trabajados anualmente, pasando de 270 al año del sistema anterior a 330 días en el caso de FATE, logrando una mayor producción a partir de una intensificación del trabajo vivo (Angélico y Figari, 1997, 1999).

En medio de la profunda crisis de 2001, se firmó un convenio de empresa entre FATE y la Seccional San Fernando del SUTNA, todavía bajo la conducción de la lista Bordó. El CCT N° 429/01 “E” fue redactado previamente a la creación de un *“nuevo establecimiento de producción de neumáticos de tecnología radial para vehículos de transporte de carga y pasajeros”*, lo que implicaría la generación de nuevos puestos de trabajo. No obstante, al año siguiente la empresa decidió crear este sector productivo dentro de su planta de San Fernando, en detrimento de un sector que ya no era rentable, de modo que este convenio nunca entró en vigencia. A pesar de que el CCT N° 429/01 “E” no llegó a implementarse, las temáticas reguladas en el mismo anticipaban los cambios en la gestión y organización del trabajo que regirían en toda FATE más adelante. Muchos de ellos regían de manera restringida tras la firmas de las actas acuerdo mencionadas. En relación con la tercerización laboral, quedaban expresamente excluidos del convenio *“los trabajadores de empresas proveedoras de servicios especializados que no tengan relación directa con la producción”*. Directamente relacionado con la implementación de la polifuncionalidad laboral, se introducía la modalidad de *“trabajo por grupos de gestión autónoma”*, a la vez que las categorías se describían de manera general, concentrándolas en seis escalafones: *“funciones de programación, administración de personal, mantenimiento, abastecimiento, técnicas de calidad, de seguridad”*. Además, especificaba una categoría inicial para el personal ingresante, todos cambios sustantivos respecto al CCT N° 101/75.

Asimismo se incorporaba una alta variabilidad en las remuneraciones, ya que los incentivos por desempeño eran determinados por diversos factores, no solo mediante la relación producción programada y producción realizada (“estándares”) sino además por indicadores de productividad individual y de calidad. La escala de incentivos individuales genera una mayor diferenciación y competencia entre trabajadores. Por otro lado se hacía referencia explícita a la aplicación de penalizaciones en caso de incumplimiento de los estándares de producción fijados. Por último, implantaba el trabajo continuo por equipos, con



turnos individuales rotativos de días de trabajo por días de descanso (esquema de 7x2, 7x2, 7x3), las vacaciones fraccionadas y la posibilidad de convocar al personal en algunos feriados (Palermo y Salamida, 2005).

Según Baldi (2010) a comienzos de la década de los noventa la empresa italiana Pirelli llevó adelante una estrategia de confrontación a través del *lock out* y despidos masivos<sup>62</sup>. Pero en el año 1996, “*la empresa italiana giró parcialmente su estrategia, incorporando algunos de los elementos que suelen identificarse como parte de los ‘nuevos modelos de gestión’, que incluyen una ‘filosofía integradora del trabajo’*” (Danani, 2002, citado en Baldi, 2010: p. 146). En este marco, mediante la firma del Acta Acuerdo N° 31/96 logró imponerse el trabajo en equipo, la jornada semanal flexible y el fraccionamiento de vacaciones.

Luego, más precisamente en 2001, se negociaron las nuevas condiciones de trabajo a cambio del mantenimiento de la fuente de trabajo ante la grave crisis que atravesaba el sector. A través de la firma del Acta Acuerdo N° 61/2001 se reemplazó el régimen de 8 horas diarias durante 6 días y 1 de descanso, por el polémico 4x3. Este último consiste en jornadas de trabajo rotativas de 12 horas diarias durante 4 días y 3 de franco. Esta modificación representaba una disminución de los costos laborales para la empresa por medio de la reducción de un turno de trabajo. Además de ciertas contemplaciones y beneficios inmediatos de la empresa hacia los trabajadores, en un principio los obreros soportaban un menor ritmo de trabajo dada la recesión que experimentaba la economía argentina en ese momento. Por lo que sus efectos nocivos, en especial sobre la salud de los trabajadores, se empezaron a ver a mediano plazo.

Según Caro, Eguibar y Garacho (2012), la firma del Acta Acuerdo N° 61/2001 se enmarca en un largo proceso de fragmentación que debilitaba la capacidad de negociación del actor sindical<sup>63</sup>. Las demás fábricas habían rechazado la implementación de esta medida a través de un plebiscito, iniciativa propuesta por la Comisión Directiva del SUTNA, encabezada por su Pedro Wasiejko desde el año 2000. Sin embargo, en el caso de Pirelli la votación no pudo realizarse. Asimismo, la firma del acta se dio en un marco de irregularidad, dado que los representantes de la Seccional Merlo acudieron al MTEySS junto al Secretario

---

<sup>62</sup> “*En Pirelli hubo dos, uno en el año 92 y otro en el 93, uno de 25 días y el otro de 32. También todo muy duro*”, entrevista a Pedro Wasiejko, realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017.

<sup>63</sup> Según una entrevista realizada al Secretario Ejecutivo de la Seccional Merlo en 2011: “*Primero pasaron por modificar el sistema de sábado y domingo, después otras cosas, hasta que se llegó de unos sucesivos hechos al cambio. En Pirelli durante los 90 se fueron perdiendo cosas, firmando convenios la seccional con la empresa que cada uno traía un perjuicio*”. Experiencias similares fueron llevadas a cabo en las filiales de la empresa en Brasil y EEUU (Caro, Eguibar y Garacho, 2012).

Adjunto del SUTNA. A pesar de que el Secretario Adjunto no estaba facultado para llevar a cabo esta acción, el acuerdo fue homologado de inmediato bajo el aval de la por entonces ministra Patricia Bullrich.

Hacia 1998, Bridgestone comenzó a producir los 7 días de la semana, con la introducción del sistema conocido como “6x2” mediante un acuerdo con la representación sindical conducida por la Lista Violeta. Es decir, 6 días de trabajo y 2 días de descanso, lo que implicaban 42 horas de trabajo semanales. Según Pedro Wasiejko, producto de las negociaciones los trabajadores recibieron una compensación económica por el cambio de sistema. Mientras que la empresa se beneficiaba con 54 días de trabajo adicionales por año<sup>64</sup>.

Ahora bien, hacia el año 2001 tras varios meses de conflictos y negociaciones, Bridgestone y la Seccional Llavallol del SUTNA, dirigida por la lista Violeta a la que pertenecía Pedro Wasiejko, por aquel entonces ya Secretario General del gremio, firmaron un acuerdo por dos años en el que los trabajadores aceptaban una rebaja salarial del 30% ante la seria amenaza de perder sus puestos de trabajo por la posible retirada de la empresa de la actividad productiva en el país. A cambio se incorporaban cláusulas sobre el reparto de ganancias con los trabajadores y el compromiso de encarar nuevas negociaciones para recomponer los salarios cuando las condiciones económicas mejorasen.

Siguiendo la tendencia general de los años noventa, el balance de negociación colectiva en la actividad del neumático resulta ser claramente negativo para los trabajadores. En un contexto de apertura externa y sobrevaluación del peso bajo la convertibilidad, las empresas fabricantes de neumáticos emprendieron sendas estrategias de inversión en maquinaria y equipo y modificaciones en la gestión y organización del trabajo a fines de incrementar su “competitividad”.

De manera diferenciada, las patronales del sector se apoyaron en las compensaciones monetarias, las tensiones internas de la organización, las fuerzas represivas ante los conflictos, los despidos, la legalización de sus resoluciones por parte de las autoridades gubernamentales y, especialmente, en el temor por el cese de su producción en el país y la consiguiente supresión de los puestos de trabajo para lograr la “aceptación” de la flexibilización laboral en la mesa de negociación.

A través de distintos sistemas de trabajo por turnos, ya sean rotativos o fijos, las empresas de neumáticos lograron implementar la producción continua, adecuando las

---

<sup>64</sup> Entrevista a Pedro Wasiejko realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017.

modalidades de contratación, remuneración y disposición de las licencias ordinarias a dicho sistema. Con esto consiguieron no solo más días de producción por año sino además aumentar la intensidad del trabajo, dando un salto en la productividad por obrero ocupado. A pesar del contexto económico desfavorable para el sector industrial, esto muestra a una actividad dinámica.

### **Contenidos negociados en la actividad del neumático durante la posconvertibilidad**

En febrero de 2002, en el contexto de la crisis social inmediatamente posterior a la devaluación que puso fin a la convertibilidad, FATE y la Seccional San Fernando del SUTNA firmaron el Acta Acuerdo N° 70/2002. Allí se estableció la aplicación, de forma extendida al conjunto de la empresa, de las nuevas modalidades de gestión y organización del trabajo que habían sido propuestas en el frustrado CCT N° 429/01 “E”. Además, se agregaron bonificaciones y penalizaciones por equipo e individuales<sup>65</sup>.

Con la rápida recuperación económica y el impulso a la negociación colectiva por parte del gobierno nacional desde 2003, la Comisión Directiva Nacional del SUTNA se propuso el desafío de la renovación del convenio colectivo de trabajo de la actividad para recomponer los salarios y recuperar los derechos laborales perdidos en los noventa. La Comisión Directiva — encabezada por su Secretario General, Pedro Wasiejko, de la lista Violeta—, procuró fortalecer la capacidad de negociación del gremio a través de iniciativas consensuadas con las seccionales, aún con aquellas que eran opositoras como la de San Fernando, dirigida por la lista Bordó (Varela, 2015a: p. 19). Al igual que en la década previa, el proceso de negociación no estuvo exento de conflictos con la patronal y tensiones internas, que se irían agudizando en los años siguientes<sup>66</sup>. Pero a diferencia de lo acontecido a fines de los noventa, la iniciativa de

---

<sup>65</sup> Omar Cerávolo, Jefe del Departamento de Personal de FATE, expresaba estos cambios de la siguiente manera: “[...] trabajamos en células, la diferencia con el modelo anterior es que no hay estadios de la producción verticales sino que se atraviesan. Cada célula se encarga de producir una parte del producto. [...] es todo un proceso horizontal [...] acá se logró que todos puedan y sepan hacer todo [...]” (citado en Palermo y Salamida, 2005: p. 16).

<sup>66</sup> A fines de una mejor exposición de los cambios en los contenidos negociados durante la posconvertibilidad, aquí solo consignaremos las líneas generales del conflicto laboral de 2006 en el marco de la negociación del nuevo convenio colectivo de trabajo, de acuerdo a Baldi (2010) y Varela (2015). El resto de los conflictos y las tensiones internas al sindicato más relevantes serán ampliamente reconstruidos en las palabras de los principales protagonistas de Bridgestone y FATE en el capítulo siguiente. A partir de los mismos intentaremos identificar las caracterizaciones sobre propia dinámica de acción y organización sindical elaboradas por líderes gremiales que consiguieron mayor adhesión por parte del colectivo de trabajadores.

una negociación centralizada políticamente prosperó, desembocando en la firma del CCT N° 486/07 que reemplazaría al viejo convenio del año 1975<sup>67</sup>.

En una entrevista realizada por la agencia de noticias ACTA, perteneciente a la CTA, Pedro Wasiejko, Secretario General del SUTNA adelantaba que:

Estamos en un camino en el que el sindicato del neumático está presentando por primera vez un frente unido, con propuestas claras de trabajo y que va a obtener de la misma negociación o de la confrontación un convenio colectivo que va a estar a la altura de las circunstancias [...]. La discusión de paritarias demandó un esfuerzo muy grande al reunir al sector interno, con sus diferentes visiones políticas, pero que trabajaron en común durante todos estos meses para preparar las paritarias y hoy en la mesa de negociaciones estamos todos sentados frente a todas las empresas que fabrican neumáticos en el país. Si bien todavía no hay un resultado, las expectativas son muy grandes. Por eso, hemos convocado para el 12 abril, en la Federación de Box, a una asamblea general del gremio, en la que participarán unos 2.000 compañeros, y determinarán qué medidas tomar (publicado en ACTA, 6 de abril de 2006, citado en Varela, 2015a).

En la asamblea extraordinaria, los 1.300 trabajadores del gremio allí presentes decidieron, a moción de la dirección nacional, un paro de 24 horas en las tres fábricas para el día 20 de abril. Según señala Varela (2015a), sobre el escenario se encontraban, además de Pedro Wasiejko y otros representantes de la Comisión Directiva del SUTNA, los secretarios ejecutivos de las tres seccionales: Roberto Herbík, de Bridgestone-Firestone en Llavallol, Daniel Antico, de FATE en San Fernando, y Juan Vera Fleitas, de la empresa Pirelli en Merlo. La asamblea contó también con la presencia de representantes de la CTA: Víctor De Gennaro, por entonces Secretario General de dicha central, Víctor Mendibil, Pablo Micheli y Ariel Basteiro. En noviembre del mismo año, Pedro Wasiejko se postularía como Secretario Adjunto de la CTA por la lista “Germán Abdala”, encabezada por Hugo Yasky (p. 20).

El reclamo consistía en la renovación del CCT con demandas específicas: un 20% de aumento sobre el sueldo básico, la finalización de la precarización laboral que se manifestaba mediante las tercerizaciones y las diferencias entre los “viejos” trabajadores de planta

---

<sup>67</sup>La negociación colectiva se dio en 2006, el primer año desde la salida de la crisis de 2001 en que el Poder Ejecutivo no otorgó aumentos de suma fija por decreto. Esta herramienta había sido aplicada por el gobierno entre 2002 y 2005 con el objetivo, entre otros, de impulsar los acuerdos colectivos para elevar el “piso” de la negociación salarial entre sindicatos y empleadores (Baldi, 2010).

permanente y los “nuevos” trabajadores contratados en forma precarizada desde fines de los noventa, la participación en las ganancias por parte de todos los trabajadores del sector, el establecimiento de mecanismos de no discriminación en los puestos de trabajo, la incorporación de los comités mixtos de higiene y seguridad para lograr así la transparencia en la información sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, entre otras.

El paro del 20 de abril se suspendería debido a que el MTEySS dictó la conciliación obligatoria el 18, siendo acatada por el SUTNA. El 16 de mayo, la Comisión Directiva Nacional del SUTNA convocó a una nueva asamblea general extraordinaria donde se rechazó la propuesta de la patronal de un aumento de entre el 8% y el 14% en forma escalonada, además del lento cronograma de equiparación de las condiciones laborales entre los trabajadores “viejos” y los “nuevos”. En cambio se decidió realizar el paro de 24 horas previamente suspendido (comunicado del SUTNA, 17 de mayo de 2006, citado por Varela, 2015a).

El paro tuvo un acatamiento total en los sectores de producción y mantenimiento. El 24 de mayo se anunció un nuevo paro, esta vez de 48 horas para los días 1 y 2 de junio, dado que las empresas no mejoraron su oferta. Pero el 31 de mayo, la medida de fuerza fue postergada ante un nuevo ofrecimiento empresarial en la reunión con el SUTNA en la sede del MTEySS. Por lo que la dirección del gremio decidió realizar una consulta a las bases, por medio de un plebiscito, para definir si se aceptaba o no la propuesta de las empresas (comunicado del SUTNA, 31 de mayo de 2006, citado en Varela, 2015a).

En el plebiscito gana la aceptación de la nueva oferta salarial con el 72% de los votos afirmativos. Y tres días después, se firma finalmente el nuevo convenio colectivo de trabajo para los trabajadores del neumático, el CCT N° 486, homologado en el año 2007. El nuevo convenio contemplaba la mayoría de los cambios en la gestión y organización del trabajo que se habían implementado en los años precedentes a través de las actas acuerdo firmadas por cada empresa, a la vez que presentó algunas innovaciones como acordar las acciones necesarias tendientes a la eliminación de la tercerización laboral y el reparto de ganancias entre los trabajadores de la empresa Bridgestone (Baldi, 2010). Simultáneamente, se consiguió un aumento en los salarios conformados por convenio<sup>68</sup> del 20% en promedio

---

<sup>68</sup> El salario conformado por convenio está compuesto: por un lado, por los componentes fijos que los trabajadores perciben al poner a disposición del empleador su fuerza de trabajo, incluyéndose el sueldo básico, el plus por antigüedad, los vales alimentarios, etc.; y, por otro, los componentes variables, sujetos al cumplimiento de normas u objetivos relacionados con el uso de la fuerza de trabajo y que no son percibidos con la misma regularidad que los componentes fijos (Baldi, 2010).

para los trabajadores más antiguos, que alcanzó a un 39% en el caso de los trabajadores nuevos, con el objetivo de equiparar sus ingresos<sup>69</sup>.

Una particularidad del CCT N° 486/07 es que comienza con una declaración preliminar de principios que expresa la preocupación por el mantenimiento de *“relaciones laborales estables y duraderas”*, la preocupación *“el incremento de la productividad y mejoramiento de las condiciones de trabajo”*, el impulso a *“la producción de riquezas, la generación de utilidades y su equitativa distribución”* para el *“desarrollo económico de las empresas y sus trabajadores”* y el compromiso por *“el diálogo y la negociación como bases para la resolución de las discrepancias y conflictos”*.

Siguiendo con la estructura del convenio anterior, el CCT N° 486/07 está conformado por una sección general y otra de anexos para cada empresa. En la parte general, además de establecerse los sujetos de la negociación y el ámbito de aplicación, se regulan temáticas como: licencias; pago de horas extras; pago de horas trabajadas los sábados y domingos; pago de horas nocturnas; beneficios sociales; y representación gremial. Respecto a este último punto, se establecen las siguientes proporciones para determinar la cantidad de delegados: de 1 a 70 trabajadores, 5 representantes, de 71 en adelante, 1 representante más por cada 45 trabajadores, lo que supone una mejora significativa en relación a lo establecido en la Ley N° 23.551 de Asociaciones Sindicales. Asimismo, *“con el fin de preservar la paz social y de evitar que se susciten hechos que pudieran derivar en situaciones conflictivas”*, se establece la conformación de una Comisión de Seguimiento, Interpretación y Autorregulación compuesta por 3 miembros de cada parte, cuyo rol es la intervención en conflictos individuales, grupales o colectivos. En el apartado general se crea también una Comisión de Seguridad e Higiene, que luego serán escasamente reguladas en los anexos por empresa, estableciéndose solo la composición de las mismas y las funciones generales. En cuanto a la igualdad de oportunidades, podemos destacar el compromiso de las empresas en la integración de los trabajadores con discapacidad, así como en la supresión de cualquier norma, medida o práctica que pudiera introducir arbitrariamente un trato discriminatorio o desigual entre los trabajadores. Por último, se debe subrayar la fijación de un salario mínimo profesional para el conjunto de la industria del neumático, que hasta ese momento no existía.

En relación a los anexos por empresa, se vuelve a observar la diferente extensión y organización de los mismos: El anexo I, de Bridgestone, tiene una extensión de 30 páginas.

---

<sup>69</sup> Véanse los artículos “Acuerdo salarial con los trabajadores del neumático”, publicado en Infobae el 05 de junio de 2006, y “Acuerdan los neumáticos”, publicado en La Nación el 09 de junio de 2006.

Allí se tratan diversas regulaciones ordenadas por apartados y subapartados. El anexo II, que regula a la empresa FATE, tiene 16 páginas. Y, por último, el anexo III referido a Pirelli tiene tan sólo 6 páginas. De acuerdo con la tradición de la negociación colectiva en el sector, las categorías profesionales detalladas en cada anexo tienen distinta denominación, siguiendo la cultura de cada empresa y las maquinarias y equipos que se utilizan en su proceso productivo. Asimismo puede resaltarse que el incremento de la productividad —mencionado explícitamente en la declaración preliminar como un factor relevante para el desarrollo del sector— es una cuestión recurrentemente abordada en varios artículos de sus anexos en forma explícita o tácita.

Del análisis de los contenidos de la negociación incorporados en los anexos, se observa un freno a la tendencia flexibilizadora imperante en los noventa, con cierta reversión en algunos de sus aspectos. En cuanto a la distribución de las tareas, el sistema de trabajo, la jornada laboral y la modalidad de los turnos en cada empresa muestran una continuidad con la flexibilización en el uso de la fuerza de trabajo encarada a fines de los noventa:

|                                | <b>Bridgestone</b>  | <b>FATE</b>                    | <b>Pirelli</b>      |
|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|
| <b>Distribución de tareas</b>  | Trabajo por equipos | Trabajo por unidades o células | Trabajo por equipos |
| <b>Sistema de trabajo</b>      | 6x1 y 6x2           | 7x2-7x2-7x3                    | 4x3                 |
| <b>Jornada laboral</b>         | 8 horas             | 8 horas                        | 12 horas            |
| <b>Modalidad de los turnos</b> | Fijos               | Rotativo                       | Rotativo            |

Fuente: Elaboración propia en base al CCT N° 486/07

Ahora bien, en el artículo 33° del Anexo de Pirelli se deja constancia del rechazo de la parte sindical al sistema de trabajo 4x3. Postura que había sido expresada oportunamente en el expediente judicial caratulado "SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DEL NEUMATICO C/MINISTERIO DE TRABAJO S/ IMPUGNACION DE ACTO ADMINISTRATIVO" expte. 11874/03 Juzgado Nacional 1° Instancia del Trabajo N° 14.

También podemos señalar la consolidación de la implicación del trabajador con la calidad y la polifuncionalidad características de los modelos de gestión japonesa. Estos conceptos atraviesan a todas las empresas, pero se explicitan más claramente en el anexo de Bridgestone<sup>70</sup>. En el mismo sentido, subsiste un alto grado de variabilidad salarial al interior

<sup>70</sup> En el anexo de la empresa japonesa se destacan las responsabilidades y compromisos entre las partes y la filosofía del trabajo de la empresa, resumida en frases como “La cultura Bridgestone”, “Pasión por hacer las cosas bien” y “Servir a la Sociedad con Calidad Superior”. Se hace referencia explícita a la cultura Kaizen, de

de cada una de las empresas. Además del jornal o la remuneración horaria normal, las remuneraciones están compuestas por las horas extras, los adicionales y las bonificaciones. Entre las bonificaciones se destacan aquellas percibidas por el cumplimiento de estándares de producción o logro de objetivos preestablecidos. Otro de los aspectos que persiste se vincula al fraccionamiento de las vacaciones. En los anexos de cada empresa se establece la asignación de la licencia anual ordinaria en función de la parada técnica de la fábrica, la cual tiene una duración de 14 días corridos. En caso de vacaciones más extensas, el saldo restante se fraccionará en módulos de 7 días.

Ahora bien, respecto a la tercerización laboral como forma de flexibilizar la contratación de la fuerza de trabajo, es preciso destacar los esfuerzos tendientes para incorporar a los trabajadores subcontratados que realizan tareas de producción a una relación de dependencia directa con la empresa contratante y, por ende, alcanzada por el convenio colectivo de la actividad del neumático. Recordemos que desde mediados de la década de los setenta, las empresas fabricantes de neumáticos recurrieron a la tercerización laboral en áreas de aparente independencia a la actividad principal, a fin de reducir costos. Bajo ese mismo argumento, la tercerización laboral fue extendida en los noventa a las tareas de producción (Basualdo, V. y Esponda, 2015). La tercerización laboral no solo significaba menores salarios y la exclusión del convenio de la actividad del neumático para una parte de los obreros<sup>71</sup>, también representaba ciertas dificultades para la organización sindical. Así, en un primer momento, algunas de las seccionales sindicales concibieron a estos trabajadores como personal externo a su ámbito de representación. Pero con la recuperación económica tras la salida de la convertibilidad y la recomposición sindical comenzaron las negociaciones con las empresas para que sean incorporados como trabajadores efectivos, con los mismos salarios y derechos que aquellos directamente empleados por las fabricantes de neumáticos (Caro, Eguibar y Caracho, 2012). Esta iniciativa se plasma en los anexos correspondientes a cada empresa:

---

mejora continua. Del mismo modo, se explicita la polivalencia funcional: *“Las tareas, funciones y categorías son consideradas funcionales de tal modo que el trabajador deberá realizar toda tarea, función o actividad que le sea asignada [...] será condición de desempeño estar certificado al menos en 3 posiciones de similar responsabilidad y categoría [...]”*. La empresa, además, se reserva la facultad de modificar la jornada de trabajo si las necesidades de producción lo ameritan.

<sup>71</sup> Hacia 2005, algunas estimaciones hablaban de un 10% del total de los trabajadores (Palermo y Salamida, 2005). Otras estimaciones indicaban que se trataba de unos 270 trabajadores aproximadamente: 200 en producción, 40 en mantenimiento y 30 en depósitos (Basualdo, V. y Esponda, 2015).



|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Bridgestone</b> | Punto 38: La Empresa se compromete a que, en la realización de las tareas diarias en las áreas de Mantenimiento Productivo que afecte directamente a la producción y que actualmente realiza con personal propio y contratado por gestión administrativa, a realizarlo solo con personal propio y en el Depósito de cubiertas hasta el despacho de las mismas, a no contar con personal contratado por administración a través de terceras empresas. Las partes acuerdan realizar esta implementación en forma paulatina y progresiva y dejar resuelto el punto dentro del plazo de vigencia del presente convenio.  |
| <b>FATE</b>        | Art. 3: Se adecuará al Convenio Colectivo 101/75 y/o al que lo sustituya así como al Anexo Fate correspondiente al mismo al personal de empresas contratistas que desarrolle tareas de producción dentro de Planta y al personal que cumple tareas internas dentro del Depósito. El proceso de adecuación se irá desarrollando hasta el 28 de febrero de 2007.   |
| <b>Pirelli</b>     | Art. 31: Las partes dejan constancia que se están realizando tratativas con relación a los puestos existentes en establecimientos de terceras empresas en distintas tareas de producción del establecimiento Merlo (Compuestos, Casa de Cemento, Galpón de Carga, galpón de Materia Prima) que no sean coadyuvantes o accesorios a la actividad específica de empresa, con relación a lo cual mantendrán reuniones periódicas, a fin de procurar en los casos en que ello sea posible de acuerdo a las previsiones organizativas y de costos existentes, la reincorporación de dichos puestos de empresas contratistas que se ocupen del cumplimiento de dichas tareas, debiendo concluir las incorporaciones durante el transcurso del presente convenio. |

Por último, el anexo de Bridgestone incorpora una cláusula peculiar sobre la participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa. La misma establece que una vez aprobado el balance del ejercicio correspondiente, los trabajadores participarán del 33% del excedente de la ganancia neta ordinaria libre de impuestos cuando esta supere el 6% de la facturación anual.

El CCT N° 486/07 sería reemplazado cuatro años después por el CCT N° 636/11, homologado por la Resolución de la Secretaría de Trabajo N° 1.522/11 luego de largas negociaciones. Como era la práctica habitual adoptada por el SUTNA, la aprobación de la renovación del convenio colectivo de trabajo y la actualización salarial fue sometida a la decisión de los trabajadores mediante un plebiscito realizado en septiembre de 2010<sup>72</sup>. El plebiscito contó con una participación del 80% del padrón, arrojando como resultado el 62,47% de los votos a favor de la aprobación del nuevo convenio<sup>73</sup>. Veamos cómo se llegó a ese resultado.

---

<sup>72</sup> De nuevo aclaramos que las tensiones internas al gremio será abordadas ampliamente en el capítulo siguiente, basta aquí con mencionar el resultado del plebiscito sobre la aprobación del nuevo convenio colectivo para reflejar las disidencias cada vez mayores.

<sup>73</sup> Véase la nota “Trabajadores del neumático recibirán un aumento del 31%”, publicada el 15 de noviembre de 2011. Recuperada en <https://cta.org.ar/trabajadores-del-neumatico.html> el 12/07/19.

En agosto, tanto la propuesta de renovación del CCT como la convocatoria al plebiscito habían sido repudiadas por los dirigentes de la Seccional San Fernando, dirigida en ese momento ya por la lista Marrón<sup>74</sup>, en asamblea general de fábrica, aprobándose un paro de 24 horas para el lunes 12 del mismo mes. Días después los obreros de FATE realizaron una nueva asamblea por iniciativa de la Seccional en la que se aprobó participar en la consulta para rechazar el la propuesta de la Comisión Directiva. Finalmente en el plebiscito realizado en la fábrica de San Fernando, 609 trabajadores expresaron su rechazo, mientras 483 la aceptaron. En la planta de Bridgestone-Firestone, bajo el ámbito de la Seccional Llavallol dirigida por la lista Violeta afín a la Comisión Directiva nacional, 165 trabajadores se opusieron a la propuesta, 390 se abstuvieron y 505 votaron a favor. En Pirelli, se aceptó la propuesta con 605 votos, lo que sumado a los resultados en las otras fábricas determinó la aceptación de la propuesta de la conducción nacional del SUTNA. No obstante, una vez conocidos los datos, la Seccional de San Fernando ratificó su rechazo al acuerdo por considerar revalidaba la flexibilización laboral vigente en el convenio colectivo anterior<sup>75</sup>.

El CCT N° 636/11 mantiene la representación empresaria del convenio previo — Bridgestone, FATE y Pirelli—, su ámbito de aplicación y la estructura articulada entre una parte general y anexos específicos para cada empresa. En esta oportunidad se vuelve a incluir la declaración preliminar de principios, agregando que resulta *“necesario e indispensable el desarrollo de la actividad gremial con el propósito de generar el bienestar y prosperidad de los trabajadores, reivindicando la importancia del trabajo decente, asegurando condiciones dignas de trabajo, promoviendo el desarrollo del conocimiento, la valoración del esfuerzo personal y general, como vehículo para la mejora del conocimiento, tanto de la empresa como de los trabajadores, promoviendo así la igualdad de oportunidades”*. Siguiendo a Arocco y Troya (2011), esto refleja la consolidación de la institucionalización de relaciones laborales que posee la actividad.

En el CCT N° 636/11 se recuperan las temáticas tratadas en la parte general del convenio anterior y se amplían algunas de ellas. En relación a las Condiciones y Medio

---

<sup>74</sup> La lista Marrón emergió como oposición “clasista” en la fábrica de FATE durante la negociación paritaria del año 2007. Al año siguiente conseguiría conquistar la mayoría del cuerpo de delegados y ganar las elecciones en la Seccional San Fernando del SUTNA. Liderada por activistas vinculados a la izquierda partidaria, proponía formas de acción y organización sindical alternativas tanto a la lista Violeta como a la lista Bordó, a las que caracterizaba como “burocráticas”. Ampliaremos sobre la lista Marrón y sus desprendimientos en el capítulo siguiente.

<sup>75</sup> Véase el artículo de Juan Manuel Barca, *“Sindicato del neumático se dispone a firmar suba salarial del 26,5%”*, publicado el 26 de septiembre de 2011 en: <https://www.iprofesional.com/notas/123073-Sindicato-del-neumatico-se-dispone-a-firmar-suba-salarial-del-265>

Ambiente de Trabajo se destaca la constitución de una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene a fin de implementar mejoras en las condiciones de trabajo, el análisis de enfermedades y evitar los accidentes de trabajo. En esta ocasión, en los anexos de Pirelli y FATE se establece su funcionamiento en sus respectivas fábricas. Asimismo el artículo 43° bis introduce una innovación en relación a la equidad de género, estableciendo que el derecho a trabajar es incuestionable para hombres y mujeres, por lo que las empresas se comprometen a adoptar medidas de acción positiva, durante la vigencia del CCT, que posibiliten la participación efectiva de las mujeres en la industria del neumático. En lo relacionado a la capacitación y formación profesional, en la parte general se dispone que cada una de las empresas debería efectuar, por única vez, un aporte voluntario al SUTNA de \$10.000 con destino a la adquisición de textos de capacitación para las distintas seccionales.

Ya en los anexos de cada empresa, la distribución de las tareas, el sistema de trabajo, la jornada laboral y la modalidad de los turnos son similares a las expresadas en el convenio de 2007. Es importante mencionar que previo a la firma del convenio se realizó un plebiscito que arrojó que un 72,5% de los trabajadores rechazaba el sistema de trabajo 4x3 vigente en Pirelli (Caro, Eguibar y Caracho, 2012). En este sentido, en el artículo 33° del anexo de Pirelli del CCT N° 636/11 se vuelve a expresar reservas respecto a dicho sistema de trabajo, cuyo reclamo vía judicial prosigue<sup>76</sup>.

Respecto a la tercerización laboral, el anexo de Bridgestone vuelve a comprometerse a realizar las tareas diarias de producción y despacho sólo con personal propio, en forma paulatina y progresiva para resolverlo dentro del plazo de vigencia del convenio. Mientras que en el anexo de FATE se repite exactamente el mismo artículo que en el convenio anterior, donde se expresa la voluntad de incorporar al convenio al personal de las empresas contratistas que desarrolle tareas de producción dentro de planta y el depósito hasta “*el 28 de febrero de 2007*” (sic). Lo que nos deja el interrogante acerca de cuál fue el alcance real de la

---

<sup>76</sup> Recién en enero de 2016 se reemplazó por acta acuerdo el sistema de trabajo de 4x3 (cuatro días de trabajo con jornadas de 12 horas y tres días de descanso) hasta entonces vigente en Pirelli. La organización gremial había llevado adelante el reclamo por vía administrativa y judicial, demostrando su inconformidad con el sistema 4x3 en la medida en que consideraba que afectaba negativamente la salud de los trabajadores, las condiciones de higiene y seguridad y el pago de horas extraordinarias, entre otras cuestiones. Tal como lo expresa el Acta Acuerdo que modifica varios artículos del CCT N° 636/11: “[...] *la organización de trabajo adoptará la forma del denominado sistema de trabajo continuo y rotativo (6x2) se conformará de 4 grupos de trabajo en los turnos Noche, Tarde y Mañana, quedando un grupo gozando del correspondiente descanso semanal*”. Además, la duración de la jornada laboral pasó a ser de 8 horas y 30 minutos.

supresión de la tercerización laboral en el sector<sup>77</sup>. En cambio, en el anexo de Pirelli se registra el avance efectivo de la eliminación de la tercerización laboral mediante la incorporación de 168 trabajadores subcontratados y el pedido del sindicato de nuevas incorporaciones para el futuro:

Art. 28 – Las partes manifiestan que la empresa ha dado total cumplimiento a los compromisos asumidos en el Conv. Colect. de Trab. 486/07, habiéndose incorporado oportunamente la totalidad de los puestos solicitados por el sindicato (ciento setenta y ocho efectivizaciones). La representación sindical solicita la incorporación de todos los puestos de trabajo pertenecientes al Sector ‘Recuperado de Scrap’ hasta la fecha, en las mismas condiciones que las del acuerdo mencionado, a partir del 1 de enero de 2012, manteniendo la antigüedad del trabajador en la mismas circunstancias y modalidades de las incorporaciones anteriores.

La empresa acepta el pedido y las partes convienen que dicho personal revestirá la categoría N° 1 de calidad (tabla art. 13 ‘salario’) y aplicándosele el premio variable existente al “Sector Calidad”.

Por último, se establece nuevamente la participación en las ganancias para el caso de Bridgestone. No aparecen menciones al tema en el anexo de FATE, mientras que se registra expresamente la negativa de Pirelli a su implementación durante esta ronda de negociación:

Art. 4 – La parte sindical ratifica su pedido por el establecimiento del instituto de la “participación a las ganancias”, de acuerdo con los antecedentes de la industria por todos conocidos o, en su defecto, el pago de un bono anual no remunerativo, conforme art. 14 - “Bonificación extraordinaria”.

La empresa Pirelli manifiesta la imposibilidad de aceptar el requerimiento formulado. Asimismo, la empresa ha demostrado que confía en el país y en su gente, y que tiene la firme voluntad de seguir invirtiendo en el mismo, resaltando la necesidad que la organización gremial acompañe este proceso de inversiones sin precedentes, en este sentido mencionadas.

Cabe mencionar que el mayor dinamismo de la negociación colectiva en la actividad del neumático durante la posconvertibilidad se plasmó fundamentalmente en la actualización periódica de las remuneraciones a través de la firma de actas acuerdo, previa convocatoria a

---

<sup>77</sup> Consideramos que esta cuestión solo puede ser saldada con el relevamiento de la nómina de empleados y afiliados de cada empresa, lo cual excede las posibilidades de este trabajo.

plebiscito para su aprobación. Tan solo en período 2006-2008 el MTEySS homologó un convenio colectivo de trabajo y cuatro acuerdos salariales, logrando que el salario conformado por convenio registre un avance promedio del 57%, muy superior a la pauta de negociación paritaria general que rondó entre un 38% ó 39% (Baldi, 2010).

Asimismo observamos que en este proceso los trabajadores de Bridgestone aumentaron la diferencia salarial con los del resto de las empresas de la rama. Esto se explica no solo por la ventaja con que partieron<sup>78</sup>, sino también porque obtuvieron mayores incrementos durante el período 2006-2011<sup>79</sup>. Por otro lado, observamos que hasta el año 2006 inclusive, los niveles salariales de Pirelli eran levemente superiores a los de FATE, situación que se revertió desde 2007 en adelante (Baldi, 2010; Caro, Eguibar y Caracho, 2012). Como veremos luego, en ese período hay un recambio de dirigentes en la Seccional San Fernando que expresaría la emergencia de una estrategia sindical alternativa en FATE donde el retraso salarial ocupaba el principal punto de las reivindicaciones a la patronal. En un primer momento rechazaría su participación en los plebiscitos convocados por la Comisión Directiva. Es por ello que, a modo de ejemplo, en el plebiscito de 2009 realizado en FATE solo participaron 227 trabajadores sobre un total de 1300, de los cuales 198 votaron por el SÍ, 26 por el NO y 3 en blanco<sup>80</sup>. Si bien en los años siguientes cambiarían de táctica y participarían en los plebiscitos, rechazando masivamente las propuestas de aumentos salariales acordadas entre FATE y la Comisión Directiva del SUTNA, al computarse la totalidad de los votos afirmativos de las tres fábricas, el acuerdo se daba por aprobado.

Una forma de realizar balance de la negociación colectiva en la actividad del neumático es comparándola con las tendencias generales durante la posconvertibilidad descriptas, entre otros, por Campos y Gianibelli (2013).

En relación a la dinámica de la negociación salarial en la industria del neumático, ésta se enmarca en las tendencias generales de la negociación colectiva durante la posconvertibilidad. Al respecto es necesario recordar que las negociaciones salariales anuales tuvieron por objetivo recuperar los niveles salariales previos a la devaluación de 2002 y, a

---

<sup>78</sup> Pese a la reducción salarial de 2001, el nivel salarial en Bridgestone seguía siendo superior al de las otras empresas. Véase la entrevista a Pedro Wasiejko, realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017.

<sup>79</sup> Se procedió a promediar los valores hora de todas las categorías de cada empresa. La diferencia es aún mayor si consideramos algunos otros puntos negociados como bonificaciones y recategorizaciones firmadas en cada empresa.

<sup>80</sup> Véase en este sentido el artículo “Sumate a la Marrón”, publicado en el periódico partidario del Nuevo MAS, Socialismo o Barbarie N° 159, del 10 de septiembre de 2009. Recuperado en: [https://www.mas.org.ar/periodicos\\_2009/per\\_151\\_al\\_160/per\\_159/090910\\_05a\\_sumate\\_a\\_la\\_marron.htm](https://www.mas.org.ar/periodicos_2009/per_151_al_160/per_159/090910_05a_sumate_a_la_marron.htm)

partir del año 2007, evitar el deterioro del salario real por efecto de la inflación. Esto fue más dificultoso desde 2011, cuando la economía entró en un virtual estancamiento.

Tampoco escapa a la tendencia general de la negociación colectiva durante el período la incorporación de componentes variables, que en la actividad del neumático se venían implementado desde la década de los noventa, como adicionales y bonificaciones por productividad o por el cumplimiento de determinadas metas, definidas de antemano y en forma unilateral por la patronal. Aunque sí se logró incrementar sus montos y porcentajes, lo que redundó en fuertes incrementos del salario conformado por convenio.

En igual sentido podemos mencionar las cláusulas referidas a la flexibilización de la jornada laboral, cuyo mecanismo más extendido fue el establecimiento de turnos de trabajo fijos o rotativos, que garantizan el funcionamiento continuo de la planta. Lo mismo ocurre con aquellas cláusulas relacionadas con la flexibilización de la organización del trabajo como la introducción de polivalencia funcional o la simplificación de la descripción de las categorías. En el caso de la inclusión de cláusulas sobre el trabajo en equipo y la gestión de calidad en los convenios de la actividad del neumático, éstas se encuentran menos difundidas que la cláusula genérica de polivalencia funcional. Sin embargo se vuelven relevantes ya que generalmente están insertas en los sectores más dinámicos de la actividad económica —como los vinculados al complejo automotor— y, por ende, marcan una tendencia para el resto de los trabajadores.

Ahora bien, la negociación colectiva en la actividad del neumático exhibe otras temáticas poco tratadas en el conjunto de la negociación durante la posconvertibilidad, que claramente amplían los derechos de sus trabajadores. En primer lugar encontramos el reconocimiento de la dimensión de género. La introducción en los convenios colectivos de cláusulas que tiendan a garantizar una mayor equidad de género en las relaciones laborales todavía constituye una excepción dentro de la negociación colectiva en nuestro país. Los convenios colectivos de trabajo que contienen cláusulas de género se concentran en aquellas actividades donde tradicionalmente existe una mayor cantidad de trabajadoras mujeres, por lo que es sumamente interesante su introducción en una industria masculinizada como la del neumático. Asimismo, la incorporación la cláusula de participación de los trabajadores en las ganancias en el anexo de Bridgestone del convenio colectivo de trabajo, así como su reivindicación en las negociaciones con las otras empresas, implica mejorar los ingresos de los trabajadores y hacer efectivo el derecho previsto en el artículo 14 bis de la Constitución Nacional, algo que dista de ser una generalidad. Al mismo tiempo, pone en consideración de

la representación sindical el cuadro de resultados, estado patrimonial y toda otra información contemplada en las normas sobre “Balance Social” con el objeto de permitir la negociación colectiva sobre la participación de los trabajadores en dichos beneficios, información igualmente útil para negociar otros temas. Por último, es preciso destacar que en el tema de la tercerización laboral, la negociación colectiva de la actividad del neumático aventaja considerablemente al resto.

El fenómeno de la tercerización laboral ha comenzado a ser abordado en la negociación colectiva, aunque aún en forma incipiente (Campos y Gianibelli, 2013; Basualdo V. et al., 2015; 2019). Las modalidades utilizadas para abordar esta cuestión en los convenios colectivos de trabajo han sido básicamente las siguientes: prohibición de la tercerización de determinadas tareas dentro de la planta de una empresa, y habilitación de la tercerización en las restantes; extensión de las cláusulas de un convenio colectivo de trabajo a los trabajadores dependientes de las empresas contratistas; exclusión expresa de la aplicación del convenio a los trabajadores dependientes de las empresas contratistas. Sin embargo, en el caso de los trabajadores del neumático se ha logrado revertir, al menos para las áreas productivas y no sin desarrollar previamente conflictos de diversa intensidad, los procesos de tercerización, logrando que la empresa principal asuma la relación contractual en forma directa con los trabajadores dependientes de las contratistas. La inclusión de los trabajadores tercerizados en el convenio colectivo de la actividad a la que pertenece el establecimiento donde trabajan permite igualar las condiciones de trabajo para todos los trabajadores que se encuentran desarrollando tareas dentro de un mismo establecimiento y potenciar la organización en el lugar de trabajo para luchar por mejoras para todo el colectivo.

El crecimiento económico, apoyado sobre la producción industrial y la generación de empleo, conjuntamente con la mayor regulación estatal de las relaciones laborales, favoreció el mayor dinamismo de la negociación colectiva en general y de la actividad del neumático en especial. Actividad que aumentó rápidamente sus niveles de producción y empleo tras la salida de la convertibilidad, explicado por el fuerte incremento de la demanda y la gran disponibilidad de capacidad ociosa.

En ese marco, la dirigencia nacional del SUTNA impulsó la renovación del convenio colectivo de la actividad en torno a la recomposición salarial y la reversión de la flexibilización de condiciones de contratación de la fuerza de trabajo heredadas de los noventa. Para ello se propuso una negociación de forma centralizada, articulando instancias de consulta e información con los dirigentes seccionales, delegados y bases obreras, incluso

de conflicto y movilización. Dinámica que se sostendría anualmente, luego de la firma del convenio colectivo de trabajo en 2006, para la negociación salarial asociada al crecimiento de la inflación, y nuevamente con la firma del CCT N° 636/11.

En esas instancias institucionales en los establecimientos fabriles se dirimieron internamente no sólo las demandas por aumentos salariales y mejores condiciones de trabajo sino también se confrontaron las distintas caracterizaciones sobre la situación y las líneas de acción y organización sindical a seguir elaboradas por los propios protagonistas. La adhesión de la mayoría de los trabajadores de base a cada una de ellas condujo a la relegitimación de los dirigentes sindicales reconocidos institucionalmente en el caso de Bridgestone y a su impugnación y reemplazo por líderes alternativos en el caso de FATE.



## **Capítulo V: Organización y acción sindical en Bridgestone y FATE durante el ciclo de gobiernos kirchneristas. La mirada de sus protagonistas**

Tras haber descripto algunos aspectos institucionales del SUTNA y analizado la evolución de la negociación colectiva en la actividad del neumático, en este capítulo intentaremos acercarnos a las distintas caracterizaciones acerca de las líneas de acción y organización sindical en Bridgestone y FATE durante los gobiernos kirchneristas desde la perspectiva de los propios protagonistas. Para ello abordaremos los testimonios recogidos en entrevistas en profundidad a algunos de los principales líderes sindicales de ambas plantas en búsqueda de las formas en que actualizan y/o resignifican las experiencias de acción y organización sindical previas; los reclamos y las reivindicaciones más importantes realizadas durante el ciclo de gobiernos kirchneristas; el rol cumplido por el delegado; el modo de deliberación y de toma de decisiones; el repertorio de acciones desplegadas; las alianzas y solidaridades establecidas con otros sectores en lucha; las corrientes políticas que intervinieron en las instancias de representación sindical de base; la relación del Cuerpo de Delegados y la Seccional con la Comisión Directiva Nacional del SUTNA; y el posicionamiento político del Cuerpo de Delegados y la Seccional en relación al gobierno nacional y sus políticas.

Si bien estas caracterizaciones fueron elaboradas por los mismos protagonistas a partir de sus propias orientaciones políticas y los programas de las corrientes a las que adscriben en el marco de los conflictos laborales y la interna sindical, dada la adhesión que consiguieron entre los trabajadores de base nos ofrecen algunas variables que irán determinando internamente a las estrategias sindicales desplegadas.

### **El caso Bridgestone**

La empresa japonesa Bridgestone es la principal fabricante de neumáticos del país. Su establecimiento fabril, emplazado en Llavallol, provincia de Buenos Aires, experimentó una transformación productiva con la incorporación de maquinaria y equipos, en su mayoría importados, y cambios en la gestión y organización del trabajo durante el último quinquenio de vigencia de la Ley de Convertibilidad. Entre las medidas flexibilizadoras del consumo de la fuerza productiva podemos destacar la implementación del trabajo continuo bajo el sistema 6x2 —a diferencia de las otras empresas fabricantes de neumáticos, con turnos de trabajo

fijo—, la polivalencia funcional y el trabajo en equipo, las bonificaciones según estándares de productividad y la gestión de la calidad total. Al mismo tiempo, se avanzó con la flexibilización de las modalidades de contratación de la fuerza de trabajo a través de la tercerización laboral y la precarización de los contratos de los trabajadores ingresantes.

Del relevamiento de fuentes documentales y la bibliografía se desprende que, a diferencia de lo ocurrido en FATE o Pirelli, no se desarrollaron conflictos extensos ni frontales durante la década de los noventa, sino que la organización sindical procuró acciones puntuales y escalonadas como forma de abrir las negociaciones. En este sentido, merece una mención especial el acuerdo alcanzado hacia el año 2000, con vigencia por tres años, que estableció una reducción salarial ante la amenaza de cierre de la planta, lo que hubiese implicado despidos masivos. Pese a lo cual los trabajadores de Bridgestone seguían siendo los mejor remunerados de la actividad. A cambio, se incluyó una cláusula de participación de los trabajadores en las ganancias de la compañía.

Los testimonios recogidos en entrevistas en profundidad realizadas a Pedro Wasiejko y Adrián Tapari<sup>81</sup> repasan aquellas experiencias como punto de partida para explicar los principales conflictos durante el ciclo de los gobiernos kirchneristas en la posconvertibilidad (2002-2015), las reivindicaciones promovidas, las acciones desplegadas, la modalidad adoptada para la toma de decisiones y el papel desempeñado por los trabajadores de base, los delegados y los dirigentes de la Seccional Llavallol del SUTNA, liderados por la lista Violeta, afin a la Comisión Directiva Nacional del SUTNA encabezada por Pedro Wasiejko.

Al respecto, se destaca el largo e intenso conflicto desarrollado entre los años 2003 y 2004. El mismo se desencadenó por la férrea posición de la patronal Bridgestone de sostener las condiciones que le garantizaban mayor rentabilidad, incluso a través de despidos masivos, frente a las demandas de recomposición salarial y renovación del convenio colectivo de trabajo en un contexto de rápida recuperación económica y promoción de aumentos salariales por parte del gobierno nacional. La resolución favorable a los trabajadores tras once meses de conflicto habilitaría el inicio de las negociaciones que desembocarían en la firma del nuevo convenio colectivo de trabajo en 2006, descripto en la sección anterior.

---

<sup>81</sup> En la presente sección se trabajó en base a las entrevistas en profundidad realizadas a Pedro Wasiejko y Adrián Tapari. Recordemos que Pedro Wasiejko es Secretario General de la Federación de Trabajadores de la Industria y Afines (FeTIA) y Secretario Adjunto de la CTA de los Trabajadores. Ex Secretario General del SUTNA a nivel nacional y principal referente de la lista Violeta. Se inició en el activismo sindical a mediados de la década del ochenta, en Bridgestone (por aquel entonces todavía Firestone), donde desempeñaba tareas en el área de mantenimiento desde 1981. La entrevista tuvo lugar a fines del mes de octubre de 2017. Mientras que Adrián Tapari, ex Secretario de Acción Social de la Seccional Llavallol del SUTNA que, al momento de la entrevista en noviembre de 2017, aún era conducida por la lista Violeta.

Pasemos entonces a la reconstrucción de este proceso organización y acción sindical en Bridgestone por parte de sus protagonistas. Los entrevistados señalan que en el año 2000 la empresa había propuesto una rebaja salarial ante la situación de crisis del sector causada por el incremento de las importaciones de neumáticos asiáticos y la recesión económica que afectaba la producción automotriz local, su principal demandante. El temor a que la empresa se retirase del país, tal como había sucedido con Goodyear en 1999, influyó de forma trascendental para que el sindicato termine avalando esta medida, sin dejar de mostrar una predisposición a la lucha. Wasiejko realiza un balance de dicho acuerdo, destacando que a pesar del escenario negativo se obtuvieron algunos puntos potencialmente favorables en el futuro:

Tuvimos cuatro meses de conflicto intenso, después tres meses de negociación y conflicto y después hubo un período de dos o tres meses de negociación dura que terminó con una reducción salarial pero se consiguieron algunas cosas como negociaciones parciales para los que quedaban, negociaciones casi al triple para los que se iban. Y se consiguió participación en las ganancias. O sea, se sacó de lo malo, algo.

Por su parte, Tapari señala en cambio el compromiso asumido por la dirigencia sindical de revertir tal retroceso salarial:

[...] sufrimos en el 2001 la crisis del país que estalló socio-económicamente. Ahí nos vimos en la disyuntiva como dirigentes gremiales, dado el contexto que se daba en el país [...] es más unos años antes se había ido una neumatiquera que trabajaba en la Argentina como es Goodyear. [...] era una amenaza, que decía Firestone que se iba del país y se iba a radicar en Brasil. O sea, fue una decisión que tomamos con los compañeros en la asamblea porque la propuesta era una reducción salarial. Nosotros tuvimos que aceptar una reducción salarial. Le decíamos a los compañeros que no se vayan, porque la fábrica planteaba que el que no aceptaba la reducción salarial, le pagaba la indemnización y que se vaya. Nosotros hicimos una asamblea y decidimos con los compañeros aceptar con la promesa de que si cambiaba la situación económica del país nosotros íbamos a recuperar lo perdido.

La recuperación económica tras salida de la convertibilidad implicaba para los dirigentes del SUTNA —tanto a nivel nacional como seccional, ambas instancias conducidas por la lista Violeta— la posibilidad de iniciar la recomposición salarial y discutir la renovación del CCT

ante el vencimiento del acuerdo anterior que había establecido la reducción salarial. Pero, ante esta iniciativa sindical, Bridgestone mostró una resistencia inusitada despidiendo a más de 90 trabajadores.

Es que, de acuerdo a nuestros entrevistados, hacia fines de 2003, Bridgestone —cuya cara visible era Mesidoro, su Gerente de Personal— pretendía extender a los trabajadores efectivos los niveles salariales y las condiciones de trabajo que tenían los trabajadores contratados, los “nuevos” trabajadores precarizados. Al mismo tiempo, intentaba realizar un vaciamiento de la organización sindical, apoyando una lista opositora armada por la propia patronal para desplazar a la lista Violeta del Cuerpo de Delegados y de la Seccional Llavallol del SUTNA. Es decir que el conflicto tuvo un doble objetivo por parte de la empresa: impedir el incremento de los costos laborales —que habían bajado drásticamente con la caída del salario real tras la devaluación y la persistencia de flexibilización de las condiciones de trabajo de los noventa—y desarticular a la organización sindical.

El conflicto se extendió por 11 meses durante los cuales los trabajadores realizaron múltiples medidas de fuerza, entre las que se incluyen: paros progresivos y escalonados de los trabajadores que no habían sido despedidos, movilizaciones, asambleas, bloqueo de las puertas de la empresa y la instalación de una carpa donde vivió varios meses un grupo de los despedidos. Tapari describe la táctica de la conducción de la Seccional Llavallol de la siguiente manera:

Nosotros no entramos en el conflicto frontal, sino [que] hacíamos paro de dos horas, hacíamos quite de colaboración, hacíamos bloqueo de puerta [...]. Y [a] los compañeros que habían sido despedidos por parte de la empresa los sostuvimos económicamente durante todo el conflicto con la solidaridad de los compañeros de adentro y de afuera.

[...]

Obviamente, un conflicto tan extenso no se puede hacer con un paro por tiempo indeterminado. Sino que parábamos, trabajábamos, parábamos, trabajábamos. Entonces los que trabajábamos solventábamos a los despedidos que estaban afuera. Porque todos los días de cobros había una colecta. Entonces todos pasábamos y poníamos para que todos los que estaban despedidos afuera puedan bancarse.

Durante el conflicto, destacan la campaña de solidaridad internacional encabezada por los trabajadores de las filiales de Bridgestone y la United Steelworkers, además de la cantidad de dinero invertido por la empresa, que rondaría entre 20 y 30 millones de dólares.

Según Wasiejko, el alineamiento político entre la Seccional Llavallol y Comisión Directiva Nacional SUTNA fue fundamental porque puso a disposición del conflicto en Bridgestone más herramientas de apoyo, que se tradujeron en las acciones mencionadas: solidaridades internacionales, capacidad de movilización, visibilización del conflicto y negociaciones con las primeras líneas de los gobiernos nacionales y provinciales. En términos generales, en otro tramo de la entrevista, agregaría que:

Las líneas que se fueron trazando en cada uno de los lugares [de trabajo], son producto de tener o no tener la seccional. Tenerla totalmente opositora como en Pirelli, tenerla como aliada en FATE pero siempre tensionando para algo distinto. Goodyear que había desaparecido. Y en el caso de Llavallol, una agrupación propia pero muy golpeada por los años. Muy exitosa en la concreción de los objetivos y resultados. Pero, a la vez, muy golpeada y gastada por los ataques de la empresa durante muchos años.

Finalmente, la lista opositora, denominada sintomáticamente Amarilla, no resultó electa y Mesidoro fue desplazado de la empresa: “[...] nosotros ganamos las elecciones y al otro día, exactamente al otro día lo despidieron”, aclara Tapari. Y concuerda Wasiejko: “Terminó con el despido del gerente de personal que la empresa había encomendado a esa tarea”.

La resolución de este conflicto sería, según los testimonios de los entrevistados, la antesala de las medidas de fuerza en el marco de la negociación del CCT hacia 2006. De acuerdo a Tapari:

Resolvimos el conflicto, pudimos discutir. A la sazón de todos los conflictos que tuvimos, la empresa no tuvo otra alternativa que decir: bueno, OK, vamos a negociar porque no se puede vivir de conflicto en conflicto. Y ahí pudimos empezar a renovar nuestro convenio.

Sobre este proceso, Wasiejko agrega que:

A partir de ahí hubo un cambio, entre 2004 y 2005, había mucha tensión con las empresas pero se empezó a discutir el CCT. En el 2006 lo renovamos completamente. Nosotros no discutimos solamente salario y antigüedad, sino que metimos, por lo menos los inicios del comité mixto de seguridad e higiene, una

cláusula de género, incrementamos el número de becas, mejoramos el tema de la antigüedad y lo relacionamos... cada vez que había un incremento de salario, el comedor, el viático y la antigüedad estaban atados a eso. Metimos cosas interesantes en el convenio colectivo de 2006.

Analicemos más detalladamente los alcances del nuevo convenio de la actividad, de acuerdo a las apreciaciones de los dirigentes sindicales de Bridgestone, que fue negociado en 2005, se firmó en 2006 y recién sería homologado en 2007.

En primer lugar, respecto al proceso de negociación cabe señalar que para Wasiejko, pese a que “[...] *había tensiones porque las seccionales son muy fuertes en cada una de las empresas*”, se lograron emprender las negociaciones colectivamente alrededor de la consigna de que “[...] *lo que habían entregado en los noventa ahora había que recuperarlo*”. De esta forma, “[...] *Metimos la discusión salarial, que si bien no estaba en el convenio formal, a partir de 2005 la discusión salarial que era por empresa ahora la discutimos en conjunto*”.

En segundo lugar, se desprende de las entrevistas que en las fábricas de neumáticos convivían dos situaciones que generaban la fragmentación del colectivo de trabajo. Por un lado, la diferencia entre trabajadores “viejos” y “nuevos”. Los “nuevos” trabajadores con contratos precarizados y los trabajadores tercerizados habían entrado a trabajar en el sector desde mediados de la década de los noventa —en especial durante crisis final de la convertibilidad, entre 1999 y 2001—, en peores condiciones que los trabajadores “viejos” contratados por tiempo indeterminado e incorporados al CCT. Así, según Wasiejko:

Tenías tres fabricas, vos. Tenías los “viejos”, tenías los “nuevos”, que se generaron después de los acuerdos al retroceso —o no acuerdo sino imposición de la fábrica— de fines de la década del noventa. Y después tenías a los tercerizados, que fueron imposiciones puestas por la empresa a fines de la década del noventa.

Por lo que, a iniciativa de la dirigencia del SUTNA encabezada por Pedro Wasiejko, en el acuerdo alcanzado en la negociación colectiva que se plasmó en el CCT N° 486/07 se eliminó la tercerización en las áreas de producción. Medida que se anticipaba a los debates en torno a la tercerización laboral suscitados luego del asesinato de Mariano Ferreyra<sup>82</sup>:

---

<sup>82</sup> Mariano Ferreyra fue un militante del Partido Obrero asesinado mientras participaba de una protesta de trabajadores tercerizados de la línea de ferrocarril Roca, que reclamaban por su pase a planta permanente y la reincorporación de un grupo de compañeros despedidos. La causa judicial por su homicidio culminó con condenas a varios imputados, entre los que se hallaba José Ángel Pedraza, ex líder sindical de la Unión Ferroviaria.

En el 2006 también conseguimos dos cosas muy importantes, que una es eliminar las tercerizaciones que había dentro de la producción. La eliminamos completa, de un solo saque. Nosotros no tuvimos que esperar un Mariano Ferreyra, o el 2012/2013. Este es uno de los pocos gremios que en 2006, cuando negoció convenio, el tema de tercerizaciones adentro de la fábrica fue solucionado.

Y además, se establecía la igualación progresiva entre los trabajadores “viejos” y los “nuevos” ingresantes tras los procesos de precarización laboral experimentados en Bridgestone a fines de la década de los noventa. Como expresó Pedro Wasiejko en nuestra entrevista: *“En este convenio se solucionan los dos problemas. Las diferencias que había entre los trabajadores ‘viejos’ y ‘nuevos’ se solucionaron. Se hizo un convenio que en el transcurso de dos años equilibraba las diferencias que había”*. De este modo *“en el 2007 no había diferencia ya entre un trabajador ‘nuevo’ y ‘viejo’ ni de Firestone ni de Pirelli ni de FATE. Y tampoco había tercerizados en producción. Quedaban tercerizados en mantenimiento, en algunas aéreas de mantenimiento y en el sector de expedición. Que eso recién lo abordamos en el convenio de 2011”*. Ahora bien, según el testimonio de Wasiejko: *“Cuando eliminamos los tercerizados era una cosa del sindicato no fue de la gente [...]. La gente hubiese preferido tener 10% más en el salario a que vos invirtieras una parte de la negociación en resolver las tercerizaciones o resolver las diferencias entre nuevo y viejo”*. Por lo que se entiende que estas demandas se enmarcaban en una estrategia de más largo plazo planteada por la propia dirección del gremio con la finalidad de *“unificar el colectivo de trabajo”*.

Según la apreciación del principal dirigente de la lista Violeta del SUTNA, vinculado a Bridgestone, el balance de este proceso de conflicto y negociación es que:

Firestone nos terminó respetando, pero de última no nos tenía miedo. Lo que consiguió es tener una relación estable. Y una relación donde no tiene un sindicato comprado, lo tiene que respetar. Pero sabe que cuando hay una negociación, es una negociación y se respeta. Eso cambió también la línea de trabajo con Firestone después de ese conflicto en el 2003, del 2004 para acá.

De acuerdo a Wasiejko, esta relación estable entre la empresa y el sindicato, basado en la negociación y respeto mutuo, implicaría también una diferenciación en la política inversora de Bridgestone respecto de lo que pasaba en FATE.

Pasamos entonces a describir las caracterizaciones acerca de la acción y la organización sindical elaboradas por los dirigentes de la lista Violeta. La propia dirigencia del SUTNA se definía a sí misma como democrática y progresista. Identidad que nos remonta a los orígenes de la lista Violeta en el contexto de renovación sindical experimentado entre su creación en el año 1984 y la conquista de la conducción la Comisión Directiva Nacional y de la Seccional Llavallol a fines de los ochenta. En el discurso de los dirigentes de la lista Violeta —que condujo la Comisión Directiva Nacional del SUTNA desde el año 2000, a la vez que lideraba la Seccional Llavallol y la mayoría del Cuerpo de Delegados de Bridgestone durante la posconvertibilidad— el convenio colectivo de trabajo aparece como una herramienta importante para la democratización sindical y favorece la unidad y solidaridad de los trabajadores del neumático.

Asumiendo una política sindical que oscilaba entre la confrontación y la negociación con los empresarios, los dirigentes de la Violeta se distanciaban de las direcciones sindicales colaboracionistas de las patronales en virtud de la defensa de los derechos laborales. Al respecto, Wasiejko define de la siguiente manera la política del gremio y la Seccional Llavallol durante los noventa: *“Entonces lo que había era: no le damos lo que quieren, actuábamos, si se podría decir, tipo guerra de guerrillas, no hacíamos una confrontación frontal”*. A la vez se diferenciaban de las experiencias combativas y/o de izquierda, a quienes equiparan con las colaboracionistas en cuanto “traidores”, ya que consideran que su política de confrontación permanente no redundaba en mejoras concretas para el colectivo de trabajadores al que representan, conduciendo a su desmoralización.

Ahora bien, Wasiejko considera que la impronta de renovación sindical que tenía la agrupación Violeta se fue desgastando por el paso de los años. A esto le suma *“el bajo nivel de conciencia de los delegados, de la gente, del conjunto”*, hecho que atribuye al escaso aprovechamiento político de los logros alcanzados durante su gestión, entre los que destaca la renovación del CCT, la eliminación de la tercerización laboral, la equiparación de las condiciones salariales entre los obreros “viejos” y “nuevos”, el plebiscito de acuerdos paritarios y la participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa. En este sentido:

En una elección como esta [se refiere a la elección en la que perdería la conducción del gremio a nivel nacional en 2016], que están en la ola del cambio... Y te manejan con la estrategia de atacarte con lo nuevo y desde el punto de vista simbólico, es muy



difícil con los trabajadores jóvenes mostrar que sos diferente y que no sos lo mismo que Cavallieri, que Andrés Rodríguez, todo eso, ¿no?

Precisamente respecto a la prioridad otorgada por la conducción nacional del SUTNA a la equiparación de las condiciones laborales al interior del colectivo de trabajo en la negociación de 2006 por sobre una mayor recomposición salarial que reclamaba un sector importante de los trabajadores es que, según Wasiejko, se comenzaría a articular una oposición en FATE. Sumado al desprestigio de la lista Bordó, que lideraba la mayoría el Cuerpo de Delegados y la Seccional San Fernando, por su estrategia de colaboración con la empresa:

Ahí se empezó a armar la oposición de FATE, justamente era una crítica a este tema, apoyada en el egoísmo de la gente y fundado fundamentalmente a atacar a la conducción que planteaba estos temas. Y se paraban en eso para fortalecer un cambio. Más, que la conducción de la Seccional [San Fernando] también debería ser cambiada porque fue toda la que acompañó el proceso de reducción de derechos en FATE sin pelear. A diferencia de lo que hicimos en Firestone durante la década de los noventa. Nosotros retrocedimos pero retrocedimos peleando, los otros retrocedieron aceptando. Y después, bueno, lo de Pirelli y de Goodyear directamente eran claudicaciones y traiciones.

En los testimonios de los dirigentes de la lista Violeta, la función del delegado aparece configurada como la representación del sindicato en los lugares de trabajo: es la idea del delegado como “transmisor” de información del sindicato hacia los trabajadores. También se evidencia el rol del delegado como expresión de las necesidades del colectivo de los trabajadores de base. Especialmente, de acuerdo a Tapari, cuando se transgreden las condiciones laborales acordadas en el CCT, los delegados transmiten las inquietudes a los dirigentes de la seccional que son los que definen las acciones a seguir:

Nosotros tenemos un cuerpo de delegados en Firestone, 12 delegados que continuamente están interactuando con los compañeros por cualquier necesidad que puedan tener. Tenemos la seccional, donde hay 6 miembros [...], que está enfrente de la fábrica. O sea, solamente es cruzarse la calle. O sea que cuando hay una situación conflictiva dentro de la fábrica, se los llama, ellos vienen y se solucionan los problemas. En la seccional Llavallol del sindicato SUTNA tenemos, y los compañeros ya están acostumbrados a ello, una interacción continua, hablando de

todos los temas. Nosotros, por ejemplo, teníamos la costumbre de que, cada vez que salíamos de una audiencia en el Ministerio de Trabajo, discutiendo salario, convenio, veníamos y nos parábamos en la puerta de la fábrica y les explicábamos a los compañeros qué había pasado, cuáles eran los caminos que nosotros debíamos transitar. Y si había una situación donde había que decidir algo importante, hacíamos una asamblea.

Finalmente, las decisiones se plebiscitan. Es decir, los trabajadores votan —en urnas dispuestas en diferentes sectores de la planta y controladas por delegados y miembros de la Seccional— mociones emanadas del Cuerpo de Delegados o alternativas de aceptación o rechazo de acuerdos propuestos por la empresa en el marco de un proceso de negociación:

Otra diferencia importante es que nosotros plebiscitábamos los acuerdos [salariales]. O sea, la gente votaba: por sí o por no. Entraba al cuarto oscuro donde había una boleta que decía “sí, acepto” y otra que decía “no acepto”. Y abajo la explicación del acuerdo, que ya lo habíamos explicado en una asamblea.

### **El caso FATE**

FATE es una empresa de capitales nacionales fundada a mediados de la década del cuarenta, cuya fábrica de neumáticos se encuentra ubicada en la localidad de San Fernando, provincia de Buenos Aires. A principios de los años noventa, la estrategia de confrontación directa de la lista Bordó había sido derrotada por la patronal. Así, tras el violento conflicto de 1991-1992, FATE inició una ofensiva flexibilizadora con el aval de las autoridades estatales. Recién en los últimos años de la convertibilidad se implementó a través de la negociación colectiva el trabajo continuo, bajo el sistema 7x2, 7x2 y 7x3 con turnos rotativos, el trabajo en células, la polivalencia funcional, la reducción del valor de las horas trabajadas los sábados y domingos, los premios celulares, la tercerización laboral, los contratos a término, entre otras medidas, que desembocaron en los salarios más bajos de la actividad.

Aquella situación continuaría a pesar de la reactivación de la producción y los avances de la negociación colectiva en la actividad del neumático, a iniciativa de la Comisión Directa del SUTNA, durante los primeros años de la posconvertibilidad. Sin embargo, en el marco de la negociación paritaria de 2007 se desarrolló un importante conflicto intrasindical que terminaría con el desplazamiento de la conducción del Cuerpo de Delegados y la Seccional San Fernando del SUTNA, hasta entonces dirigida por la lista Bordó. El conflicto contó con una importante movilización de las bases a partir de la adopción de métodos asamblearios

para la toma de decisiones y el despliegue de medidas de acción directa, junto a la emergencia de un núcleo de líderes y activistas, algunos de ellos vinculados a los partidos de izquierda trotskista. Hasta las elecciones de abril de 2016, ambas instancias de organización sindical serían lideradas por listas opositoras a la Comisión Ejecutiva Nacional del SUTNA que, pese a sus tensiones, reivindicaban las líneas de acción y organización sindical caracterizadas por sus principales dirigentes como “antiburocráticas”. Por todo esto, el caso de FATE nos parece un interesante contrapunto con el de Bridgestone.

A partir de los testimonios recogidos en las entrevistas realizadas a tres dirigentes sindicales de FATE, intentaremos reconstruir dichas caracterizaciones sobre la acción y organización sindical durante los gobiernos kirchneristas en la posconvertibilidad desde la perspectiva de sus protagonistas. Esto nos permitirá, luego, señalar algunas variables que nos permitan acercarnos a las determinaciones internas de las estrategias sindicales desplegadas como líneas de acción y organización sindical.

Los dirigentes sindicales entrevistados<sup>83</sup> destacaron el conflicto de 2007/2008 como un acontecimiento que iniciaría lo que entienden como la recuperación del sindicato. Si bien este conflicto comienza por un pedido de aumento salarial en el marco de la discusión paritaria, desde la perspectiva de los dirigentes sindicales daría lugar a una “rebelión obrera de carácter antiburocrático”. De acuerdo a lo relatado por Meniño:

Nos organizamos desde las bases, en su momento, para desplazar a la burocracia de la Bordó que dirigía acá, que tenía fuerza en FATE. Y que era oposición a la Violeta de Pedro Wasiejko. Aunque tenían acuerdos, digamos, políticos. Pero eran dos listas opositoras.

---

<sup>83</sup> En esta sección nos basaremos en las entrevistas en profundidad realizadas a José Meniño, Ariel Godoy y Pablo Diez. José Meniño es el actual Secretario Ejecutivo de la Seccional San Fernando del SUTNA. Siendo trabajador de FATE, participó en la última etapa de la lista Marrón al frente de la seccional como activista de base. En 2012 formaría parte de la creación de la lista Negra con la que alcanzaría el cargo seccional. En mayo de 2018. La entrevista fue realizada en mayo de 2018. Ariel Godoy integra, actualmente, la Comisión Directiva Nacional del SUTNA, ocupando el cargo de Secretario de Seguridad e Higiene. Comenzó su actividad sindical en FATE durante el conflicto de 2007, como activista de izquierda independiente, luego del cual fue elegido delegado del sector armado radial camión. Participó en la organización de la lista Marrón, antes del desprendimiento de lista Roja. Hoy milita además, en el Partido Revolucionario Comunista (PRC). La entrevista a Ariel Godoy fue realizada en octubre de 2017. Pablo Diez también integra la Comisión Directiva del SUTNA como Revisor de Cuentas. Fue elegido por la lista Negra. Es trabajador del sector depósito de FATE. Ingresó a la fábrica en 1997, participó del conflicto de 2007 y fue despedido en 2008 a causa de su activismo. Tras una campaña organizada por la Seccional San Fernando, fue reincorporado por la Justicia a su puesto de trabajo. La entrevista fue realizada a comienzos de mayo de 2018, en la sede de la Comisión Directiva Nacional del SUTNA.

Una primera cuestión llamativa es que a pesar de tener en cuenta que eran dos listas opositoras, con diferentes caracterizaciones sobre las líneas de acción y organización sindical, en su relato tienden a asimilar a las listas Bordó y Violeta como “burocráticas”, aliadas políticamente en el proceso de retroceso de los derechos laborales durante los noventa, que luego sería ratificado con la firma del CCT N° 486/07. Contradictoriamente, pese a su alianza para una negociación paritaria centralizada, habrían sido las tensiones entre la Bordó y la Violeta en FATE las que posibilitaron la emergencia de estos liderazgos vinculados con partidos de la izquierda. Por ejemplo, según Godoy:

A ese momento, a nivel nacional al sindicato lo dirigía Pedro Wasiejko, de la CTA. Pero en la seccional era la lista Bordó, que era una lista opositora a Wasiejko. Burocrática, igual que Wasiejko, pero más amarilla. La lista Bordó que dirigía la seccional San Fernando era la lista que había entregado a los compañeros en la huelga del '91.

Entre las condiciones de posibilidad de lo que describen como una “rebelión obrera antiburocrática”, los entrevistados enumeran una serie de fenómenos: la disconformidad con la subordinación de la lista Bordó a la patronal; el cambio de época que representó la revuelta social de 2001, que dejó una impronta de acción directa y democracia asamblearia que sedimentó en la conciencia social, en especial entre los trabajadores más jóvenes; la reactivación de la producción de neumáticos tras la devaluación del peso, que no se vio reflejada en los salarios de los obreros de FATE (el nivel salarial en la empresa se encontraba muy retrasado aún respecto a las otras fábricas de neumáticos del país) y el aumento del empleo producto del nuevo patrón de crecimiento bajo el gobierno kirchnerista en la posconvertibilidad.

Como resultado del conflicto reconocen que se obtuvo un aumento salarial significativo, pero el énfasis es puesto en la renuncia de los miembros del Cuerpo de Delegados y de la Seccional San Fernando pertenecientes a la lista Bordó. Es que además de “burocrática”, la lista Bordó fue acusada de “traidora” por haber promovido a los trabajadores abandonar la lucha y “arreglar” con la patronal, como había sucedido desde mediados de los años noventa. Los testimonios destacan que la disconformidad también se expresó contra Wasiejko cuando a raíz de una decisión dividida en torno a su moción de obtener el consentimiento de la base para proseguir la negociación hasta alcanzar un acuerdo durante una asamblea de fábrica, se lo agredió físicamente.

Luego de la renuncia de los delegados y dirigentes seccionales de la lista Bordó, un grupo de trabajadores, entre los más activos durante el conflicto, conformaron una nueva agrupación con la que ganaron la mayoría del Cuerpo de Delegados. Y en enero de 2008, ya con el nombre de lista Marrón, consiguieron ganar además la Seccional San Fernando.

Emergente del agrupamiento de los activistas más visibles durante el conflicto, la composición de la lista Marrón era sumamente heterogénea. Convivían distintos representantes de distintas extracciones políticas: independientes, independientes de izquierda, militantes del Nuevo Movimiento al Socialismo (Nuevo MAS) y del Partido de los Trabajadores Socialistas (PTS). Más adelante se integrarían activistas que militaban en el Partido Obrero (PO). Pese a su heterogénea composición, existía un acuerdo de principios basado en la democracia asamblearia y en la defensa de los intereses de los trabajadores frente a la patronal, reivindicándose como “clasistas”.

Pero más allá de los principios a los que adherían todos los integrantes de la lista Marrón, según los testimonios su heterogénea composición político-partidaria hacía dificultoso consensuar una decisión y mucho más llevarla a la práctica. Estas tensiones internas desembocarían en su fractura en 2012, con el desprendimiento de las listas Negra y Roja. Una alianza entre ambas listas, la Negra y la Roja, ganaría la elección de la Seccional San Fernando ese mismo año.

Si bien no fueron explicitadas durante las entrevistas, el énfasis puesto sobre dos temas en particular nos permiten deducir que las principales diferencias se centraban en la lógica de construcción gremial de las distintas corrientes partidarias que integraban la lista Marrón. En primer lugar, la relación entre la lista sindical y el partido político. Y en segundo lugar, relacionada a la primera, el tipo de política frente a la patronal y el resultante acompañamiento de las bases. Asimismo, los testimonios nos sugieren que esas diferencias perduran aún hoy entre las listas que conforman la alianza Negra-Roja-Granate y al interior de la lista mayoritaria, la lista Negra. En este sentido, además de la postura amplia para componer las listas sindicales, entendiéndolas como frentes sindicales, los entrevistados de las listas Negra y Roja consideran que debe buscarse un equilibrio, no sin tensiones, entre la intervención política en la lucha de clases y la resolución de demandas que conciernen a la cotidianidad de la vida fabril, a las cuestiones estrictamente gremiales, para sostener el acompañamiento de los trabajadores de FATE. Esto puede interpretarse como una delimitación con los discursos y acciones de la lista Marrón en el pasado, como con la actual lista Granate.

Continuando con los principios de la lista Marrón respecto al método de toma de decisiones, los entrevistados de las listas Negra y Roja expresaron su disconformidad con la escasa participación de los trabajadores en la formulación de las demandas colectivas —principalmente las salariales— mientras el Cuerpo de Delegados y la Seccional San Fernando del SUTNA eran conducidas por la lista la Bordó y la Comisión Directiva Nacional por la lista Violeta.

En especial, sobre el proceso de negociación paritaria —centralizado en el Secretario General del SUTNA, pero con la participación de los dirigentes seccionales—, los entrevistados consideran que si bien las definiciones sobre la aceptación o rechazo de lo negociado se tomaban mediante un plebiscito, esto implicaba que los obreros debían decidir y legitimar algo en lo que no habían participado. Es decir, se trataba de una democracia limitada, además de prestarse a “maniobras”, ligando el acuerdo salarial a un cambio en las condiciones laborales pactadas en los anexos específicos de cada empresa. Lo que redundaba en que los votos por sendos motivos se sumaran en un resultado global a favor del acuerdo.

Si bien Ariel Godoy no descarta el plebiscito como método de decisión para cuestiones puntuales, *“porque no lo descarto de plano por una cuestión principista”*, es quien pone mayor énfasis en la asamblea como ámbito donde los trabajadores discuten las distintas posiciones de las corrientes, reconociendo ese proceso como clave para fortalecer las decisiones tomadas y su efectiva puesta en práctica. Asimismo, no niega que *“tiene que haber una dirección fuerte, sólida y con claridad que marque una perspectiva”*, esa dirección tiene que tener como premisa que *“la principal fuerza la tienen los laburantes, sus organismos, como las asambleas generales, donde la base decide”*. En este sentido, las asambleas no sólo son una forma de deliberar y tomar las decisiones, sino que son parte fundamental del repertorio de acciones desde la “recuperación” del sindicato.

Ahora bien, la impronta asamblearia, que alcanzó altísimos niveles de representatividad durante el conflicto de 2007/2008, sufrió altibajos. Según Godoy, esto se debe al peso de la tradición peronista dentro del movimiento sindical, basado en *“una estructura piramidal donde yo te elijo a vos [como dirigente sindical] para que me resuelvas las cosas”*. Por lo que hay que *“pelear contra el sentido común instalado”*.

Otras acciones que forman parte del repertorio de los trabajadores de FATE y su representación sindical son las asambleas informativas por turno, los paros por sector, las

marchas y cortes de ruta. Asimismo, Godoy destaca lo que denomina el “trabajo gris” que realizan los delegados, muchas veces invisibilizado:

Cuando me refiero al trabajo gris no son las grandes peleas, no es la huelga de 15 días, de 30 días, no es la huelga y el corte de ruta, la marcha. Es la fuerza que vos tenés —porque tenés el respaldo de los compañeros sobre todo para hacerlo, también respaldo por ahí de la seccional, por ahí del sindicato—, para ir a plantarte al Departamento Médico y discutir que el compañero se tiene que ir porque está “roto”, porque vino con un certificado [médico] y la patronal no te lo quiere reconocer. Cuando le dice a la patronal: ‘yo más de esta producción no te hago porque la máquina está en determinada condición [...]. Ese laburo no se ve casi. Y vos le estás peleando ahí el poder a la patronal. Porque la patronal quiere producción, productividad. Producir más al menor costo. Básico. ¿Cómo lo hace la patronal a eso? Cuando un “chabón” viene enfermo, si puede dejarlo trabajando se lo deja trabajando. Entonces vos le estás peleando concretamente que este tipo no puede trabajar. Y uno lo hace por una cuestión de compañerismo, humana si se quiere. Pero en el fondo, uno sabe que políticamente le estás peleando la productividad a la patronal. Le estás peleando el poder.

Además del principio de democracia asamblearia y la acción directa, desde el Cuerpo de Delegados de FATE y la Seccional San Fernando se desplegaron diversos reclamos y reivindicaciones sindicales en “*defensa del interés de los compañeros*”. Según nos cuenta Meniño, uno de los reclamos se dio a partir de la detección de un error en cómo FATE aplicaba el Impuesto a las Ganancias sobre los salarios de los trabajadores. La empresa aceptó el error después de asesorarse con sus abogados y la AFIP, por lo que se le devolvió “*un monto de 40, 50 60 mil pesos a 500 trabajadores de FATE*”. Eso se fue extendiendo a las otras fábricas de neumáticos y a otros gremios como el SMATA, lecheros, metalúrgicos, etc.

Otro de los reclamos ganados mencionados por los entrevistados fue que, en sintonía con lo acordado en el CCT N° 486/2007, prácticamente se eliminó la tercerización laboral durante la conducción de la lista Marrón, luego del conflicto de 2007-2008. Además de mejorar las condiciones de contratación y remuneración de los trabajadores tercerizados al incorporarlos a la planta permanente de FATE, según Diez también se fortalecía la unidad de los trabajadores ante una medida de acción gremial.

Respecto a las diferencias entre “viejos” y “nuevos”, en palabras de Pablo Diez, *“de a poco se fue ganando eso, de igual trabajo a igual remuneración”*. Estas diferencias se remontaban a los últimos años de la década de los noventa. Pablo Diez, quien había ingresado a trabajar en FATE en el año 1997, comenta que *“como yo era ‘nuevo’ nos pagaban al 65%”*. Eso implicaba un menor costo salarial para la empresa en relación a los “viejos”, a quienes *“los fines de semana les pagaban al 100%”*. Razón por la cual, durante la crisis de fines de la convertibilidad, *“se los suspendía a los ‘viejos’ y a los ‘nuevos’ nos hacían trabajar”*.

Según sus testimonios, no hubo cambios significativos en el método de trabajo, con excepción del sector radial tractor en 2016, fuera de nuestro período de análisis. Dada la caída de la demanda durante 2016, FATE propuso un plan de retiros voluntarios. La Seccional San Fernando del SUTNA se opuso y como contrapropuesta planteó el cambio del sistema de trabajo en el sector radial tractor. El mismo consistió en eliminar uno de los turnos y relocalizar a esos trabajadores en otro sector de la planta e implementar el sistema de trabajo 6x1 para los dos turnos restantes, suprimiendo prácticamente el trabajo durante los fines de semana. Todo ello manteniendo el mismo nivel de ingresos para los trabajadores. Esta propuesta fue debatida y consensuada con los trabajadores del sector afectado en asamblea. Finalmente la empresa la aceptó, y comenzó a funcionar a mediados de 2016. Sin embargo, no existió consenso para extender esta propuesta de nuevo sistema de trabajo al conjunto de la fábrica. Si bien Meniño sostiene que el sistema de trabajo 7x2, 7x2, 7x3 restringe la vida social y concurre al deterioro de la salud de los trabajadores al momento de jubilarse, considera que hay que dar un debate muy profundo para cambiarlo, dado que *“fue metido por presión ese sistema, pero después el compañero lo asimila como algo natural”*.

Godoy y Meniño acuerdan en que aunque no hubo un cambio significativo en las condiciones de trabajo generales, un reclamo que surgió por el año 2009, pero que tomaría mayor impulso con la conducción Roja y Negra de la Seccional San Fernando desde 2012, se centraba en el premio celular. De acuerdo a Godoy, mejorar el premio celular garantizaba un mayor ingreso para los trabajadores e, indirectamente, mejores condiciones de trabajo al no tener que seguir determinado ritmo de producción. Por último, ligado también a la salud de los obreros, según los testimonios de los dirigentes sindicales, se cambió la forma de liquidación del sueldo de los trabajadores que presentaban enfermedades laborales. Pese a la incorporación de máquinas de apoyo, el trabajo en la fabricación de neumáticos sigue requiriendo de un gran desgaste físico. De modo que la principal dolencia de los trabajadores resulta ser la hernia de disco. Cuando un trabajador debía tomarse licencia por enfermedad



por un período extendido de tiempo, por ejemplo, para operarse de hernia de disco, su sueldo iba disminuyendo porque, según Meniño:

[...] la forma que tenía FATE de liquidación era que ellos tomaban un promedio y después de los 5 meses bajaba un 40, 45%. Entonces después venía acá [a la Seccional] un compañero enfermo, que todavía no tenía el alta de su médico particular, de su cirujano, y te decía: “mirá, necesito entrar a fábrica” [...]

Amparados por la Ley N° 20.744, Ley de Contrato de Trabajo, se estableció que los trabajadores deberían mantener el mismo promedio salarial mientras durase la licencia médica. Lo que para la patronal representó un duro revés por dos cuestiones. En primer lugar, porque los trabajadores que decidían operarse tomaban horas extras a fines de aumentar su promedio salarial previamente a solicitar la licencia por enfermedad laboral. Y, en segundo lugar, porque implicaba un aumento del ausentismo. Vale preguntarse cómo afectó esta variable concreta en la caída de la productividad por obrero ocupado.

En relación al contexto político, además de las políticas de fomento de la negociación colectiva y el empleo mencionado en el análisis de la emergencia del activismo en FATE al principio de este apartado, Meniño reconoce que durante el kirchnerismo, si bien no era “amigo de ellos”, el Ministerio de Trabajo tenía un mayor margen de autonomía para atender, mediar e intervenir en los conflictos laborales.

Podemos sintetizar las caracterizaciones elaboradas por los líderes sindicales acerca de la situación y las líneas de acción y organización sindical seguidas en FATE y Bridgestone mediante el siguiente cuadro:

|  | <b>FATE - Seccional San Fernando - SUTNA (2007-2015)</b>  | <b>Bridgestone - Seccional Llavallol - SUTNA (2003-2015)</b>   |
|--|---|--|
| Situación y actores que motivan la organización de las bases | Surge por el descontento de los trabajadores de base y la emergencia de los liderazgos alternativos, algunos vinculados a la izquierda partidaria, en oposición al Cuerpo de Delegados y la Seccional San Fernando, conducidos por la lista Bordó, motivados por el relativo atraso salarial y peores condiciones laborales que, pese a la reactivación de la negociación colectiva, fueron reafirmadas mediante el CCT N° 486/07, auspiciado por la lista Violeta desde la Comisión Directiva. Período en que recrudece la puja distributiva por el excedente, dando lugar a incremento sostenido de la inflación, en un contexto de resurgimiento de los límites estructurales al crecimiento económico posconvertibilidad. | Es motivada por la Seccional Llavallol y el Cuerpo de Delegados de fábrica, instancias conducidas por la lista Violeta, para la negociación colectiva y la recomposición salarial una vez vencido el acuerdo de rebaja salarial firmado en 2001. Confluye con la movilización de los trabajadores de base durante el conflicto desencadenado en 2004 ante la férrea oposición de la empresa, cuyo desenlace destrabará la negociación del CCT para la actividad y el inicio de la recomposición salarial. Primera etapa de la posconvertibilidad (2003-2008), marcada por la reactivación económica y el impulso a la negociación colectiva. |
| Relación con la Comisión Directiva Nacional del SUTNA        | Se opone a la Comisión Directiva del SUTNA.   | Alineada políticamente a la Comisión Directiva del SUTNA.  |
| Formas de organización y toma de decisiones                  | Acción directa y movilización. Asambleas generales de fábrica, resolutivas y periódicas, reuniones informativas por turno y por sector.   | Delegación para negociar. Plebiscitos resolutivos y asambleas informativas acerca de las negociaciones.  |
| Rol del delegado   | Organizador/concientizador. Cuestiona el comando del capital mediante la acción directa (“trabajo gris”).   | Mediador/Comunicador. Limita el comando del capital mediante la defensa del CCT.   |
| Reclamos   | Cuestionamiento a la anterior conducción sindical por “burocrática” y subordinada a la patronal. Cuestionamiento a las condiciones salariales, contractuales y de salud laboral. Poco cuestionamiento al sistema de trabajo y los esquemas de turnos implementados por la empresa (7x2, 7x2 y 7x3, con turnos rotativos). Tendencia a resolver salarialmente la flexibilidad en las condiciones de trabajo. Supresión de la tercerización laboral. Igual remuneración por igual tarea entre “viejos” y “nuevos”.  | Renovación del CCT. Ampliación de derechos laborales. Cuestionamiento a las condiciones salariales, contractuales, de salud laboral y prácticas discriminatorias. Poco cuestionamiento al sistema de trabajo y los esquemas de turnos implementados por la empresa (6x2, con turno fijos). Tendencia a resolver salarialmente la flexibilidad en las condiciones de trabajo. Supresión de la tercerización laboral. Igual remuneración por igual tarea entre “viejos” y “nuevos”.  |
| Repertorio de acciones durante los conflictos                | Asambleas por sector, asambleas generales, cortes de ruta, piquetes en la entrada, movilizaciones, acampes.   | Asambleas por sector, asambleas generales, movilizaciones, piquetes en la entrada, acampes.  |
| Articulación de las luchas/ alianzas                         | Vinculado a los sindicatos combativos, principalmente de la Zona Norte del Gran Buenos Aires, partidos de izquierda y movimientos sociales.   | Alianzas a nivel local con otras organizaciones sindicales y sociales pertenecientes a la CTA de los Trabajadores. A nivel internacional con los trabajadores del neumático a través de IndustriAll.   |
| Identidad político-programática de los líderes sindicales    | Clasista antiburocrática.   | Unidad popular y democrática.  |

Estas caracterizaciones elaboradas por los protagonistas de estas experiencias se encuentran permeadas por los programas e identidades políticas de las corrientes a las que adscriben y sin duda arrojan algunas variables que determinan internamente a las estrategias sindicales en tanto consiguen la adhesión de la mayoría de las bases.

Sin embargo, es preciso reparar en que en la propia dinámica de las internas sindicales se utilizó la acusación de “burócrata” y “traidor” al oponente, al mismo tiempo que cada lista, líder o dirigente sindical se reservó para sí la identificación con la combatividad y la legítima representación de los intereses de “las bases”. En este sentido, creemos que una adecuada comprensión de las estrategias sindicales implica necesariamente entender el por qué del despliegue de determinadas líneas de acción y organización sindical, más que juzgarlas como contrarias a lo que “debiera ser” según los valores político-ideológicos que portan los propios protagonistas de la disputa o mismo de quien investiga. Por lo tanto, en el capítulo siguiente intentaremos proponer una reconstrucción más atenta de la contienda sindical al interior del SUTNA, además de incorporar al análisis las determinaciones económicas, institucionales, técnico-productivas, políticas y sociales expuestas en los capítulos previos.



## **Capítulo VI: Estrategias sindicales diferenciales y en disputa en la industria del neumático. Hacia un enfoque relacional.**

En este capítulo intentaremos una reconstrucción que nos permita aproximarnos a las tendencias estratégicas desplegadas en la organización sindical de base en Bridgestone y en FATE a partir de nuestro concepto de estrategia sindical y las múltiples dimensiones y variables analizadas a lo largo de nuestra investigación. Las diferentes caracterizaciones sobre ambas experiencias expresadas por sus principales dirigentes nos ofrecen algunas variables que determinaron internamente a las estrategias sindicales. Para ello deben ser pensadas críticamente en relación con las dimensiones contextuales que condicionaron tanto la adhesión de las bases como sus límites y potencialidades, a saber: la evolución de la producción y el empleo; la dinámica de la negociación colectiva en general; la trayectoria de la actividad fabricante de neumáticos y las principales estrategias de reestructuración empresariales; y, los rasgos organizativos e institucionales del SUTNA y la negociación colectiva sectorial.

Recapitulando lo expuesto a lo largo de este trabajo, ante el temor de que Bridgestone cerrara su planta fabril en el país por la crisis final de la convertibilidad, entre 1998 y 2001, el avance patronal en la implementación de la flexibilización laboral y la reducción salarial fue negociado por la representación sindical y aceptado por los obreros de base tras una serie de conflictos cortos y escalonados. Tomando distancia de la estrategia de colaboración con la patronal como de la de conflicto abierto y prolongado, a las que los dirigentes de la lista Violeta del SUTNA equiparan discursivamente, parece ser que la adopción de una estrategia que alternaba la confrontación y la negociación dejó un legado en el colectivo de trabajadores y organización sindical en la fábrica de Llavallol cuya impronta retomarían en las condiciones más favorables de la posconvertibilidad. Es así que, de acuerdo a Pedro Wasiejko<sup>84</sup>, a diferencia de los intensos y desgastantes conflictos con aire a derrota desarrollados en las otras fábricas a principios de la década de los noventa, en el caso de Bridgestone la postura de no ceder fácilmente a las presiones de la empresa pero tampoco confrontar directamente posibilitó que el nivel salarial en el año 2001, pese a firmarse un acuerdo de rebaja del 25%, fuera de todavía entre un 38 y un 45% más alto respecto a las otras empresas. Además, ese acuerdo incluía la suspensión de la reducción de puestos de trabajo y la participación de los trabajadores en las ganancias de la compañía.

---

<sup>84</sup> Entrevista a Pedro Wasiejko realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017.

Hemos visto que, entre 1996 y 1999, las otras empresas habían impuesto la firma de acuerdos que introducían cambios en la organización del trabajo, ante el temor de los trabajadores a perder el empleo, la desmovilización producida por la derrota apenas comenzada la década de los noventa y el fracaso de la posición de negociar de forma centralizada a nivel de actividad. Pero en el caso de Bridgestone, según el testimonio de Wasiejko:

Nosotros, en todo caso, íbamos por el 6x2, que son 42 horas semanales. Entre esa diferencia horaria más el ganancial. Los cambios del sistema de trabajo lo hicimos en el caso de Firestone sin que los trabajadores pierdan ganancias [ingresos]. Al contrario, se beneficiaron económicamente. Había una cláusula de compensación adicional por cambios de sistema que era del 10% con lo cual el de la mañana ganaba 3%, el de la tarde ganaba 7% y el de la noche ganaba un 11% más por cambiar el sistema. A la empresa le convenía porque trabajaba 54 días más al año y nosotros ganábamos más empleo y un mejor ingreso<sup>85</sup>.

Además de la cuestión ligada a la remuneración, según Tapari<sup>86</sup> “[...] somos la única neumática en el gremio del neumático en Argentina que tiene turnos fijos. Porque entendemos que el turno rotativo es perjudicial para la salud de los compañeros”. En el discurso de los entrevistados, tanto de Bridgestone como de FATE, se destaca que el turno rotativo pone serias dificultades al desarrollo de otros aspectos de la vida social de los trabajadores, como estudiar o trabajar en otro oficio fuera de la empresa.

Ya en la posconvertibilidad, debemos mencionar que los principales conflictos con movilización de las bases en Bridgestone se dieron en su primera etapa, caracterizada por el fuerte crecimiento del producto global y, particularmente, industrial; una significativa reducción del desempleo; y el incremento simultáneo de las ganancias y los salarios de los obreros registrados, en el marco de la fuerte promoción a la negociación colectiva por parte del gobierno kirchnerista, con el salario como articulador de las relaciones laborales. La estrategia empresarial de extender las condiciones de precarización laboral y sostener el costo salarial relativamente bajo resultante de la devaluación de 2002, desembocó en un extenso y fuerte conflicto entre 2003 y 2004. Entre las acciones ejecutadas por la empresa podemos volver a mencionar: despidos masivos, el armado de una lista sindical afín, el traslado de las

---

<sup>85</sup> Ídem.

<sup>86</sup> Entrevista a Adrián Tapari, realizada por Jonatan Gross en noviembre de 2017.

oficinas administrativas fuera de la planta y la contratación de fuerzas de seguridad privada<sup>87</sup>. En este nuevo contexto de relaciones de fuerza más propicio a los trabajadores, la ofensiva empresarial fue derrotada. Esto daría lugar a la consolidación de una estrategia sindical en Bridgestone donde el conflicto aparece como un medio para demostrar la unidad y fortaleza de las bases sindicales para luego canalizar institucionalmente las demandas a través de la negociación colectiva con la empresa en condiciones más favorables, ahora con la finalidad de recuperar salarios y derechos perdidos en la década previa.

El repertorio de acciones desplegado por parte de la organización sindical local y los trabajadores de base durante los conflictos fue variado: paros progresivos y escalonados de los trabajadores que no habían sido despedidos, movilizaciones, asambleas, bloqueo de las puertas de la empresa, la instalación de una carpa de los despedidos en el ingreso a la planta. Asimismo se impulsó una campaña de solidaridad internacional con los trabajadores de las filiales de Bridgestone en el extranjero y la United Steelworkers<sup>88</sup>. En este sentido, el alineamiento político entre Seccional y Comisión Directiva Nacional, ambas instancias de representación sindical conducidas por la lista Violeta, facilitó herramientas de apoyo que se tradujeron en las acciones mencionadas: solidaridades internacionales, capacidad de movilización, visibilización del conflicto y negociaciones con las primeras líneas de los gobiernos nacionales y provinciales<sup>89</sup>.

Es así que por la forma asumida por el fortalecimiento de la organización de base en Bridgestone durante los principales conflictos laborales no es posible restringir este proceso a un mero impulso desde la dirigencia nacional del SUTNA. Por otro lado, si bien existía en ese entonces una fracción opositora más confrontativa hacia la patronal, representada por la lista Naranja vinculada al Nuevo MAS<sup>90</sup>, el proceso de Bridgestone se diferencia de lo ocurrido en FATE, que fue liderado por activistas ligados a la izquierda partidaria e independiente que

---

<sup>87</sup> Al respecto puede consultarse las entrevistas a Pedro Wasiejko y Adrián Tapari realizadas por Jonatan Gross en octubre y noviembre de 2017, respectivamente; Raúl Dellatorre, “El conflicto que se estiró como caucho”, Página 12, 15 de septiembre de 2004; Palermo y Salamida (2005); “El Ministerio de Trabajo actuará en el conflicto Bridgestone/Firestone – SUTNA”, publicado 29 de enero de 2004, recuperado en: <https://me.gov.ar/noticias/el-ministerio-de-trabajo-actuara-en-el-conflicto-bridgestonefirestone-sutna>; Firestone SUTNA-CTA: balance de 10 meses de conflicto, MAS, 29 de septiembre de 2004. Además, “Despidos en Firestone ¡Todo el apoyo a los trabajadores!”; “Apoyemos la lucha en Firestone”; “Charla con los despedidos. Río Turbio en Firestone”; “Firestone: diez meses perdidos ¡Organizar el paro ya!”; publicados por el MAS, recuperados en: [http://archivo.argentina.indymedia.org/news/2004/09/225808\\_comment.php](http://archivo.argentina.indymedia.org/news/2004/09/225808_comment.php)

<sup>88</sup> Ídem.

<sup>89</sup> Entrevista a Pedro Wasiejko realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017.

<sup>90</sup> Al respecto pueden consultarse los artículos publicados por la prensa partidaria del Nuevo MAS citadas en la nota al pie de página n° 165.

desplazaron a la conducción anterior tanto del Cuerpo de Delegados como de la Seccional San Fernando del SUTNA. Tampoco hay indicios de que se tratara de una experiencia en la cual la Comisión Directiva Nacional del SUTNA interviniera en un proceso de activación autónoma de las bases con el objetivo de neutralizar un movimiento de confrontación a la dirección del sindicato, sino todo lo contrario. Tal como afirma Wasiejko, el alineamiento político entre la conducción de la Seccional y la Comisión Directiva Nacional, a través de la lista Violeta, fue fundamental.

Lo que observamos es, recuperando a Soul (2014) un proceso de actualización de una tradición delegativa dentro del sindicalismo argentino, expresado en las formas de construcción de las propias demandas y en la discusión con la empresa, tanto a nivel de la Seccional como al interior de la fábrica de Bridgestone, que no necesariamente significa una presencia menor de la organización de base en la discusión de las condiciones de trabajo y el salario, sino su institucionalización.

Es así que la forma de construcción y legitimación de las demandas puede ser analizada a través de dos dispositivos de deliberación y toma de decisiones descriptos por los entrevistados: las asambleas generales y los plebiscitos. Las asambleas son instancias en las que se registra, en general, una participación masiva, realizadas en situaciones de alto nivel de conflictividad como los descriptos anteriormente. La dinámica asamblearia consiste generalmente en que la dirección informa sobre los puntos del temario, se abre una lista de oradores y se procede a la votación de las mociones presentadas. Respecto de esta cuestión, es importante precisar que es usual que una de las mociones votadas sea la delegación de la negociación a la dirección de la seccional o nacional, a los fines de reforzar la unidad del colectivo de trabajo y la centralización de la negociación colectiva. Los entrevistados consideran a la asamblea en el lugar de trabajo como una actividad extraordinaria, necesaria ante situaciones de conflicto, como los de fines de la convertibilidad y 2003-2004. El resto del tiempo funcionaba más bien como una instancia de comunicación de las acciones a seguir y de los acuerdos alcanzados en las negociaciones.

Los plebiscitos, en cambio, son instancias donde los trabajadores votan —en urnas dispuestas en diferentes sectores de la planta y controladas por delegados— mociones emanadas del Cuerpo de Delegados o alternativas de aceptación o rechazo de acuerdos propuestos por la empresa en el marco de un proceso de negociación.



En el caso de Bridgestone, ambos dispositivos —en tanto potenciales canales de participación— contribuyeron a relegitimar a la dirección institucionalizada del SUTNA como referente tanto en la negociación como en la construcción de las demandas. Son las instancias de participación concretas en las que se materializa la tradición delegativa y la impronta democrática e institucionalizante de la conducción de la lista Violeta. En este sentido puede leerse la siguiente editorial de Wasiejko en la revista oficial del sindicato:

Decía más arriba “construir más organización”. Esto significa construir poder popular, que en el ámbito sindical implica tener una institución sana, democrática y con poder real de los trabajadores pero no de verso, no de pico, no como plantean algunos que piden que todo se resuelva en asamblea, porque eso a veces es mentira. A la gente la unificamos si hay un proceso de discusión y en esos casos es válida la asamblea. Pero una vez que se llegó a una determinación, tienen que ir todos unidos y en conjunto. Y eso no se resuelve con un estado deliberativo permanente. Tiene que haber una organización y una conducción que lleve adelante todo para cumplir con los objetivos. Esa es la parte fundamental. De ahí también la instrumentación del plebiscito, una originalidad de nuestro gremio en cuanto a su aplicación en el ámbito sindical. Una herramienta de la democracia directa incluida en la Constitución Nacional de 1994, pero con muy poca aplicación práctica (publicado en Vosutna N° 35, abril de 2012).

Y expresa una marcada diferencia con lo registrado primero en FATE y la Seccional San Fernando:

Esta conducción [en alusión a la que asumió la dirección nacional del SUTNA en 2016], obviamente, descrea del plebiscito. Nosotros creemos que es totalmente participativo. En la última asamblea de este año [2017] por el acuerdo salarial, en la asamblea general del gremio, o sea, las tres fábricas en su conjunto, hubo 800 compañeros. En el 2015, solamente en Firestone, votaron aproximadamente 870 compañeros. Solamente en Firestone. Entonces, ¿cuál es más participativo?<sup>91</sup>.

Una cuestión relevante en cuanto a la especificidad sectorial radica en que el CCT N° 101/75 permaneció vigente por ultraactividad durante gran parte del período considerado en este trabajo. Pero dada la particularidad de que el mismo estaba integrado por una parte general con anexos por empresa, fue modificado con el avance de la flexibilización laboral

---

<sup>91</sup> Entrevista a Adrián Tapari realizada por Jonatan Gross en noviembre de 2017.

implementada de hecho o a través de actas acuerdo firmadas por las representaciones seccionales con las empresas desde mediados de la década del noventa. Esto se explica por la derrota de la estrategia de negociación centralizada dada la correlación de fuerzas desfavorable a los trabajadores en aquel entonces, además de los grados de autonomía que tradicionalmente poseyeron las seccionales. Y no está demás volver a mencionar que tanto en Pirelli como en FATE se desarrollaron extensos y violentos conflictos entre los años 1991 y 1992 por el efecto disciplinador de las derrotas sobre los trabajadores de base.

Con el cambio de escenario en la posconvertibilidad, la negociación de un nuevo convenio operó como plataforma para la organización sindical y como fundamento de las reivindicaciones comunes de los trabajadores del neumático en torno a la recomposición salarial y la erradicación de algunas medidas flexibilizadoras que habían modificado el CCT de 1975, más allá de las tensiones internas entre las conducciones de las seccionales. Es así que la estrategia de conflicto y negociación representada por la lista Violeta en la organización sindical de base en Bridgestone se articuló con la política de centralización de la negociación colectiva —impulsada por Pedro Wasiejko desde Comisión Directiva Nacional, en la que participaron tanto la Seccional Llavallol como las seccionales opositoras— para la firma de los acuerdos salariales y la renovación del convenio colectivo trabajo en 2006 (Varela, 2015a).

Las principales reivindicaciones estuvieron vinculadas a las condiciones salariales, cuestiones de higiene y seguridad y condiciones de no discriminación, especialmente por género. Pero no hemos observado un cuestionamiento generalizado a la organización del trabajo ni de la jornada laboral, que a diferencia de FATE, se trata de un sistema 6x2 con turnos fijos. En general, vimos que cuando se formulaba algún reclamo vinculado a las tareas o a la jornada, se traducía en términos salariales, bajo la forma de reconocimiento de horas extras o de algún adicional o bonificación. Es decir que las reivindicaciones vinculadas a la organización del trabajo y la extensión de la jornada, entre otras, se “compensan” en forma dineraria.

Retomando a Marticorena (2017a), si consideramos la estructura y contenidos de la negociación colectiva como expresión de una determinada legalidad industrial acerca de las condiciones de compra-venta y consumo productivo de la fuerza de trabajo, la lucha por un nuevo CCT no sería otra cosa que la lucha por el respeto de determinadas condiciones de explotación de la fuerza de trabajo que se consideran justas, el cuestionamiento al carácter

desmedido de la explotación y el despliegue del conflicto capital-trabajo dentro de los márgenes de la lucha económica inmediata.

Ahora bien, en el plano interno a la organización sindical, la eliminación de dos problemas fundamentales como son la tercerización laboral y la igualación en las condiciones entre los trabajadores “viejos” y “nuevos” en el contexto económico e institucional posconvertibilidad de la negociación del CCT N° 486/07, se puede identificar un objetivo político que trasciende las fronteras de la lucha económica: la unidad y la solidaridad del colectivo obrero<sup>92</sup>. En definitiva, podemos decir que el CCT también opera como herramienta de organización sindical.

En el plano de la relación del sindicato con la empresa, otro aspecto estratégico se desprende de la observación de Wasiejko acerca de que la negociación colectiva responsable procura un marco de relaciones estables entre Bridgestone y la representación sindical, lo que posibilitaría el desarrollo de la industria a partir del crecimiento de las inversiones, el aumento del empleo y la mejora de las condiciones laborales. Se trata de un esquema donde ambas partes ganan, el mismo esquema que soportaría ciertas tensiones desde 2007 y encontraría límites a partir de 2011 con el resurgimiento de la restricción externa y el relativo estancamiento económico, respectivamente. Ejemplo de ello sería la incorporación de la cláusula de participación de los trabajadores en las ganancias de la compañía o la declaración de principios que precede a los convenios colectivos de la actividad firmados durante el período. Esto parece tener su correlato en que inicialmente la mayoría de los trabajadores de base mostró disposición para ejecutar acciones de fuerza para luego delegar la negociación en los dirigentes sindicales como interlocutores válidos ante la patronal.

La estrategia de conflicto y negociación desplegada en Bridgestone reflejaría, de este modo, una concepción acerca de las relaciones entre las clases sociales en la que se reconocen las tensiones y relaciones de fuerza que pueden desencadenar un conflicto abierto o bien ser canalizadas institucional y democráticamente a través de la negociación colectiva hacia el reconocimiento de un derecho laboral.

Ya en un plano político más amplio, en la estrategia sindical de conflicto y negociación, más bien en su impronta institucionalizante, podemos identificar un vínculo con la política

---

<sup>92</sup> La prioridad dada por la dirigencia del SUTNA a estos temas deben comprenderse además en el marco de la lucha internacional contra el trabajo precario y la tercerización laboral dada por IndustriALL, donde Wasiejko tiene inserción y participación a través de la FeTIA y la CTA de los Trabajadores, frente a las transformaciones de la digitalización y la industria 4.0. Para un análisis actual sobre cambio tecnológico, tercerización laboral y empleo, puede consultarse a Basualdo, V. et al (2019).

implementada por el gobierno kirchnerista de impulso a la negociación colectiva, con el salario como articulador de las relaciones laborales, institucionalizando la lucha de clases.

Asimismo podemos pensar la negociación colectiva de carácter paritario entre capital y trabajo —con la mediación del Estado— como la realización de una identidad democrática y popular en el reconocimiento de los derechos laborales. En este sentido puede entenderse también el alineamiento con el gobierno kirchnerista de la lista Violeta liderada por Pedro Wasiejko y la fracción de la CTA que éste encabezaba junto a Hugo Yasky.

Ahora bien, nos preguntamos por las implicancias del posicionamiento político del SUTNA, explicitado en los aportes a la campaña electoral en apoyo al candidato kirchnerista en 2015, en los esfuerzos por lograr la unidad y solidaridad del colectivo de trabajadores del neumático y del activismo sindical en general. En especial teniendo en cuenta el contexto recesivo de los últimos años, cuando se observa un virtual estancamiento de los salarios negociados en las paritarias frente a la inflación y las suspensiones de personal obrero en el sector que agudizaba las tensiones internas. Dichas tensiones internas comenzaron a extenderse desde FATE y la Seccional San Fernando hasta alcanzar a Bridgestone y la Seccional Llavallol del SUTNA. Sin embargo, las tendencias opositoras que priorizaban la acción directa y las asambleas generales fueron acusadas de “troskas”, que le “hacían el juego a la patronal”, por parte de la dirigencia de la lista Violeta. De este modo, a la vez que este discurso iguala a los dirigentes opositores con las “burocracias aliadas a las patronales”, denuncia una “sobrepolitización” de las bases subordinada a intereses partidarios ajenos a los trabajadores del neumático.

De acuerdo con las observaciones de Colombo (2010), las categorías elaboradas por los protagonistas en la disputa interna, en este caso los dirigentes de la lista Violeta, dificultan la comprensión del proceso de conformación de liderazgos alternativos con sustento en la radicalización de las bases a lo largo de los conflictos del período. Las demandas de este sector fueron de carácter económico y, si bien el posicionamiento político respecto al gobierno se volvió central en la fragmentación de las organizaciones sindicales, su contenido se enmarcaba en los reclamos generales del período.

Cabe preguntarse entonces si la dinámica general de la negociación colectiva que imperó en la posconvertibilidad favoreciendo la implementación de la estrategia de encarar conflictos localizados y escalonados para negociar tanto a nivel de fábrica como a nivel de actividad en su primera etapa, no operó como una limitante en la segunda etapa. En otras

palabras, reconocemos los significativos avances en la centralización de la negociación colectiva a pesar de las tensiones internas en el SUTNA, la renovación del convenio en 2007 y 2011, la periodicidad de la discusión salarial en paritarias y la supresión de la flexibilización en la contratación de la fuerza de trabajo alcanzadas en la primera etapa de la posconvertibilidad. Sin embargo, nos preguntamos si la prioridad otorgada a la acción institucional no encuentra su límite para revertir la flexibilización en el uso y remuneración de la fuerza de trabajo en la propia tendencia general de la negociación colectiva en la posconvertibilidad. Más aún con la persistencia de la heterogeneidad del mercado de trabajo, el resurgimiento de los desequilibrios estructurales de la industria argentina y la fragmentación sindical en torno al posicionamiento político frente al gobierno nacional durante la segunda etapa de la posconvertibilidad, especialmente en cómo se expresan al interior de la rama del neumático.

La impronta institucionalizante que se manifiesta en la estrategia de conflicto y negociación entró en tensión en el plano interno de la organización sindical con la expresión de una mayor predisposición a las acciones directas y la búsqueda de mayores niveles de participación en la toma de decisiones por parte de una creciente mayoría de los obreros en FATE, en reclamo a la persistencia de un relativo atraso salarial y peores condiciones de trabajo en 2007. Aquel fue un año bisagra en la posconvertibilidad por el incremento de la puja distributiva y la aceleración de la inflación. En ese marco, en FATE cobró peso la interpretación que entendía que la firma del CCT N° 486/07 ratificaba las medidas flexibilizadoras del consumo y de la remuneración de la fuerza de trabajo implementadas en los noventa, a pesar de que se eliminaban las formas de flexibilización de la contratación de la fuerza de trabajo como son la tercerización laboral y la igualación en las condiciones de contratación entre obreros “nuevos” y “viejos”.

Dicha interpretación actualizó la disputa por el significado del conflicto de 1991-1992 y su resolución. Para los sectores vinculados a la izquierda partidaria dentro del activismo en FATE, por entonces en su mayoría miembros del MAS<sup>93</sup>: *“La directiva del SUTNA, para que se acepte la propuesta de la patronal, la adornaba diciendo que era positiva para el trabajador. Pero era mentira. Quedaron cerca de 200 compañeros afuera, no hubo recomposición salarial, en fin. Fue una dura derrota”*. Mientras que para el propio Wasiejko:

---

<sup>93</sup> Véase en “FATE 1991 – Gran huelga obrera contra la brutal ofensiva patronal-gubernamental”, publicado en Socialismo o Barbarie, n° 334, 4 de junio de 2015 las declaraciones de Benajmín Caviedes, más conocido como el “Mostro”.

Cuando teníamos conflicto largo, la posición que tomábamos en el conflicto largo, era fortalecer el conflicto, no dividir, fortalecerlo. Y buscar el momento para negociar. [En ese momento], la gente en general al día 12, 15 ya quería negociar pero la empresa no quería.

Ahí en todo caso la función o la política fue buscar la mejor solución que se podía en ese momento, que algunas cosas se consiguieron con el obvio desgaste de un conflicto de esa naturaleza y que te queda el resabio en la gente que por ahí fue por todo y no consiguió todo, pensando que ese fue un fracaso<sup>94</sup>.

Si bien la decisión se tomó en asamblea de fábrica luego de la represión y más de un mes de conflicto, la aceptación del despido e indemnización de 300 trabajadores<sup>95</sup> habilitó la interpretación de “entrega del conflicto” por parte de los dirigentes de lista Bordó y, en menor medida, de la Violeta<sup>96</sup>. Sobre la interpretación de aquel conflicto como derrota de los obreros por la “traición” de la “burocracia sindical” y sus consecuencias, parece asentarse una primera caracterización de ambas listas opositoras que sería retomada por los protagonistas del conflicto de 2007-2008<sup>97</sup>.

De acuerdo a varias fuentes<sup>98</sup>, el conflicto de 1991 habría marcado un punto de inflexión en las acciones de confrontación directa liderada por el Cuerpo de Delegados y la Seccional San Fernando conducidos por la lista Bordó, en la que convivían activistas peronistas y de la izquierda partidaria que se habían planteado como renovación combativa en oposición a la Celeste y Blanca que por entonces conducía en FATE. Además del despido de trabajadores mencionado, según Varela (2015a) el Secretario Ejecutivo de la Seccional renunció en medio del conflicto, algunos miembros de la lista Bordó se pasaron a la Violeta y los que quedaron en la Bordó se encaminaron hacia la acción de tipo institucional, priorizando

---

<sup>94</sup> Entrevista a Pedro Wasiejko, realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017.

<sup>95</sup> Según varios testimonios recogidos por Varela (2015a), posteriormente fueron reincorporados más trabajadores. Pero no es posible asegurar una cifra. Entre los despedidos se encontraban algunos de los activistas más destacados durante el conflicto como el citado Caviedes. El “Mostro”, delegado y militante del MAS, fue enjuiciado por la empresa, desaforado gremialmente y despedido sin indemnización a raíz de su participación en el conflicto. Había sido uno de los delegados pertenecientes a la lista Bordó que se opuso a los dirigentes de la Seccional San Fernando y la Comisión Directiva Nacional.

<sup>96</sup> Volveremos sobre este punto cuando veamos que durante y después del conflicto de 2007-2008, sucede algo similar. Al respecto puede consultarse a Varela (2015a).

<sup>97</sup> Véase el testimonio de Caviedes (op. cit.) y la entrevista a Ariel Godoy, realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017.

<sup>98</sup> Véase Angélico y Firgari (1999), Varela (2015a) y (Baldi, 2010). También la entrevista a Pedro Wasiejko, realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017.

la negociación con la empresa. Dentro de este último grupo, los principales referentes eran Daniel Antico —que luego se transformaría en el Secretario Ejecutivo de la Seccional San Fernando— y Rodolfo “el Pollo” Pieczcara —delegado del sector Bambury—. A partir de entonces los militantes sindicales vinculados a la izquierda partidaria, principalmente al MAS, tomarían distancia de la lista Bordó y pasarían a la oposición.

A pesar de la ofensiva del capital en el sector, de las contrapropuestas elaboradas por los dirigentes (de la lista Bordó) de la Seccional San Fernando, del debate que desató un conflicto interno y de la aprobación de la propuesta de la empresa por la asamblea, el proceso de negociación con el que se introdujo la flexibilización laboral a fines de los noventa es también interpretado por los dirigentes de FATE entrevistados como el desenlace de la derrota del conflicto de 1991 pero imputado a la mera subordinación de la lista Bordó a los imperativos de la patronal: *“esa lista [Bordó] es la continuación de todo ese proceso de derrota, digamos. Donde se perdieron un montón de derechos y conquistas. Y donde reinaba la patronal, básicamente [...]”*<sup>99</sup>.

En el marco del despliegue de estrategias empresariales de transformación en la gestión y organización del trabajo en FATE durante los años noventa, el discurso gerencial fomentaba el consenso con la parte sindical dentro de los marcos institucionales de la negociación colectiva (Angélico y Figari, 1999; Figari, 2017). La premisa central era que empleadores y sindicatos debían desarrollar líneas de trabajo conjuntas para competir en un ambiente signado por la globalización neoliberal (Frege y Kelly, 2004; D’Urso, 2016).

La conducción del Cuerpo de Delegados y la Seccional San Fernando del SUTNA, encabezada por la lista Bordó, mostraba un discurso igualmente modernizante que invocaba el cambio cultural, ocupando un rol clave para gestionar la conflictividad de los trabajadores descontentos y lograr el consenso en torno a la adaptación a esas transformaciones (Palermo y Salamida, 2005). La participación del sindicato en la formulación e implementación de los sistemas de trabajo continuo y, luego, del trabajo celular y la retribución por estándares, es reconocida por el sector empresario: *“[...] el trato de FATE con la seccional es permanente y*

---

<sup>99</sup> Véase la entrevista a Ariel Godoy, realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017. Allí mismo también vuelven a diferenciarse y asimilarse contradictoriamente las listas Bordó y Violeta: *“Y en ese proceso de entrega y de bronca constante por la entrega de parte de esa lista, el sindicato nacional, que dirigía Wasiejko desde el 99, jugaba al lado de ellos a ser la izquierda o eran los combativos. Que después, con el tiempo nos fuimos dando cuenta que no”*.

*es productivo [...] está también muy compenetrada con los planes de FATE [...]”<sup>100</sup>. Y también por el actor sindical:*

[...] participamos de los comités de seguridad, participamos en todo lo que tenga que ver en temas de la organización [...]”. La comunicación con la empresa es abierta y fluida: “Porque cuando se cambia el sistema de trabajo hay que empezar a pensar, hay que empezar a ver de qué manera se puede buscar un premio que resulte para la gente y también para la empresa. El sistema celular que nosotros tenemos implica manejar mucha información [...]”<sup>101</sup>

Es decir que la instancia de representación sindical directa en el establecimiento fabril no desapareció, sino que los delegados sindicales reorientaron sus prácticas y discursos, expresando un cambio en su caracterización de las líneas de acción y organización sindical a seguir en esa etapa, en la que se destacan la negociación y el consenso. Dichas prácticas y discursos de los representantes sindicales de la lista Bordó operaron como un mecanismo que desplazaba el conflicto abierto, al reforzar la idea de que las agendas de trabajo tenían la posibilidad de forjar intereses comunes entre capital y trabajo. Esto abonó la caracterización sostenida por nuestros entrevistados acerca la lista Bordó como “burocrática” y “traidora”, cuyos delegados no “caminan la fábrica”. Caracterización que incluía la acusación de que aceptaban “prebendas” en algunos testimonios<sup>102</sup>.

Asimismo, algo que resulta relevante para el análisis de las estrategias sindicales en FATE es lo que Varela (2015a) denomina el régimen del “buen patrón”, cuya vigencia se extiende desde los orígenes de la empresa hasta la muerte del “viejo Madanes” en 1992. El trato personalizado y afectuoso de Manuel Madanes y Matilde Madanes con los obreros en el trabajo y en la resolución de problemas relacionados con su vida cotidiana y familiar constituye a la “gran familia FATE” como un colectivo de pertenencia en el que se tejen fidelidades y gratitudes. Algo que parece estar presente aún hoy en el discurso de uno de nuestros entrevistados:

---

<sup>100</sup> Entrevista a Omar Cerávolo, Jefe del Departamento de Personal de FATE, citado en Palermo y Salamida (2005: p. 19).

<sup>101</sup> Entrevista a Daniel Antico, Secretario Ejecutivo de la Seccional San Fernando del SUTNA bajo la conducción de la lista Bordó, citado por Palermo y Salamida (2005: p. 19). Según apuntan dichos autores, la importancia de este rol sindical se ve ilustrado por un episodio sucedido durante la entrevista en la seccional, en el cual un gerente de FATE se comunicó telefónicamente con Daniel Antico para solicitarle que mediara ante otro gerente.

<sup>102</sup> Véase la entrevista a Pablo Diez, realizada por Jonatan Gross en mayo de 2018. Asimismo puede consultarse otros testimonios recogidos en Varela (2015a).



Por los comentarios del “Viejo Madanes”, cambió totalmente la fábrica a lo que es ahora. Lo que fue el tiempo desde que no estuvo. O sea, antes era más familiar la fábrica. El “viejo” dicen que pasaba por las máquinas, te conversaba, te hablaba. Una vez que murió, todo eso desapareció<sup>103</sup>.

Este aire de familia se iría perdiendo tras la muerte de Manuel Madanes:

Después agarró el hijo [Javier Madanes Quintanilla] y a la madre como que la quiso aislar. Después se enfermó [...] se la llevaron a España. O sea, la tenían aislada de lo que era la empresa. [...]. La última vez que fue [Matilde], paró el depósito porque decía que le estaban robando las cubiertas [...] cacheteó al gerente del depósito [...]. Después se fue la señora, falleció y agarró Madanes, Javier Madanes y cambió todo. Ya dejó de ser familiar la empresa. Ya venía dejando de ser familiar la empresa, ya era guerra todos los días<sup>104</sup>.

Esta práctica paternalista parece verse reflejada en la organización sindical como principal referencia en la prestación de servicios sociales y en la constitución de los colectivos reivindicativos tras la muerte del “viejo Madanes”. Según diversos testimonios recogidos en nuestras entrevistas y por Varela (2015a), los delegados de la lista Bordó desarrollaban su relación con los trabajadores de forma individual, solo si “*vos estabas con ellos*”<sup>105</sup>. Esa era la forma que tenían los trabajadores de FATE de obtener acceso a los servicios del sindicato como, por ejemplo, los cupones de descuento de la obra social o la defensa ante las presiones de la patronal. Esta interpretación, que adquiriría gran circulación durante y después del conflicto de 2007/08, es expresada en la conceptualización de Varela (2015a) como un relación clientelar, donde la tradición paternalista en la relación de la empresa con los trabajadores parece haber dejado señas particulares en la concepción de la organización y acción sindical de la lista Bordó tras la derrota en el conflicto de 1991, ligadas a la circulación de favores y la obtención de beneficios individuales por parte de los trabajadores.

No obstante, nosotros entendemos que debemos considerar a este proceso ocurrido en FATE como la emergencia de una estrategia de colaboración<sup>106</sup>. Y en este sentido, no fue sólo

---

<sup>103</sup> Entrevista a Pablo Diez, realizada por Jonatan Gross en mayo de 2018.

<sup>104</sup> Ídem.

<sup>105</sup> Véase nuevamente la entrevista a Pablo Diez, realizada por Jonatan Gross en mayo de 2018. Asimismo puede consultarse otros testimonios recogidos en Varela (2015a).

<sup>106</sup> A falta de uno mejor, tomamos prestado este concepto del debate anglosajón sobre la revitalización sindical, haciendo la salvedad de que en este caso se trató de una estrategia de repliegue.

producto de la reorientación del discurso y las prácticas de los delegados y dirigentes que seguían confluyendo en la Bordó, la que implicaba una actitud más conciliadora de su parte. Sino además de la adhesión con la que contó en las bases, más no sea por la resignación imperante tras de la temprana derrota de la estrategia de confrontación abierta en el conflicto de 1991, impuesta mediante una fuerte represión y numerosos despidos, acompañadas de una política de flexibilización de las regulaciones estatales y el temor al desempleo.

La correlación de fuerzas resultante, desfavorable para los trabajadores, posibilitó a la patronal tomar la iniciativa reestructuradora para ajustarse a las presiones del modo de acumulación, avalada por el marco institucional promovido desde el gobierno nacional, a través de un discurso y prácticas gerenciales que inducían simultáneamente las lógicas individualizantes asociadas con la gestión de competencias y desempeño y la sujeción de los trabajadores a un universo discursivo que los situaba, antes que nada, como “colaboradores”, con el fin de desarrollar mayor compromiso y responsabilidad de los equipos de trabajo en pos de la mejora continua de la calidad y el cumplimiento de objetivos de producción (Figari, 2017; Figari y Palermo, 2009).

La devaluación como salida de la crisis de la convertibilidad reanimó rápidamente la producción de neumáticos por medio de un tipo de cambio competitivo que favorecía las ventas en el exterior, compensando la caída del consumo interno. En una industria con bajos costos salariales por la devaluación y un elevado nivel de capacidad ociosa, este proceso de crecimiento de la producción elevó la rentabilidad sectorial a la vez que se ampliaba la ocupación y se iniciaba la recomposición salarial. Esto último también estimulado por la recuperación de la capacidad de intervención estatal —incipientemente bajo la administración de Duhalde primero, y más decididamente bajo los gobiernos kirchneristas luego— mediante una serie de políticas y leyes que recompusieron parcialmente el marco institucional para la canalización del conflicto obrero, posibilitando el resurgimiento de la negociación colectiva, principalmente, en torno a la discusión salarial.

La recuperación de la producción fue reforzada por el crecimiento de la demanda doméstica, con la reactivación de la industria automotriz local y las políticas de estímulo al consumo encaradas por el gobierno nacional. En este marco, la estrategia de crecimiento de FATE durante la posconvertibilidad se asentó en la ampliación de la planta y la contratación de jóvenes obreros sobre la base de las transformaciones en la gestión y organización del trabajo que se habían realizado en los noventa.

Tal como sucedía en Bridgestone, el sindicalismo de base en FATE, entendido como una instancia institucional de representación sindical directa de los trabajadores en el establecimiento fabril, se encontraba en un proceso de movilización en el marco de la renovada negociación colectiva bajo el gobierno de Néstor Kirchner<sup>107</sup>. Es así que se realizaron asambleas, movilizaciones, negociaciones centralizadas y plebiscitos en diversos momentos, como, por ejemplo, para la discusión de la actualización salarial y renovación del CCT en 2006.

Sin embargo, es preciso volver a señalar que pese a la recomposición salarial experimentada en la actividad del neumático hasta entonces, en el marco de la negociación colectiva durante los primeros años de la posconvertibilidad, se produjo un retraso salarial en FATE respecto al resto de las fábricas del sector. Esta situación podía expresarse en que el salario mínimo del anexo correspondiente a esta empresa, dentro del convenio colectivo de trabajo de la actividad, no alcanzaba a cubrir la canasta básica familiar. Muy lejos de los niveles salariales similares a los de Ford que reside en la memoria colectiva de FATE<sup>108</sup>. Por lo que cabe pensar si se debe a las limitaciones de la estrategia de colaboración en FATE cuando cambiaron las condiciones económicas e institucionales regresivas que marcaron su emergencia en los noventa.

A principios de 2007, el Secretario General del SUTNA, Pedro Wasiejko, convocó la primera asamblea como punto de partida para abrir la discusión paritaria de ese año, siguiendo su estrategia de negociación centralizada con la participación de los paritarios seccionales pertenecientes a la lista Bordó. La demanda de recomposición salarial expresada en la asamblea realizada en FATE fue tomada por Wasiejko exigiendo un salario mínimo de \$2.471 y un aumento del 38% para todas las fábricas. Es que, aparte de tomar iniciativas propias — como las reuniones informativas, las asambleas por turno que irían refrendando el paro durante 5 días corridos o los cortes de Acceso Norte y Panamericana y Márquez—, un grupo significativo de trabajadores de base en FATE, liderados por activistas independientes y algunos pertenecientes a partidos de izquierda, aprovechó los distintos espacios abiertos en el proceso de conflicto y negociación para expresar sus reivindicaciones. Y ocurriría no solo en

---

<sup>107</sup> Aunque hacia 2007 el proceso inflacionario comenzaba a deteriorar del tipo de cambio competitivo como la principal política macroeconómica, emergiendo los primeros signos de desequilibrios estructurales, e imponía la fijación de pautas salariales oficiales.

<sup>108</sup> Siguiendo también a Varela (2015a), los rasgos paternalistas del “buen patrón” se combinaban en FATE con rasgos del régimen netamente contractuales. Así, los salarios de FATE se acercaban a los salarios de la fábrica Ford, es decir, a los salarios mejores pagos de la industria argentina. Esta distinción pervive hasta nuestros días en el relato de nuestros entrevistados.

esta ocasión, sino además, en otros momentos como, por ejemplo, en el marco de las movilizaciones al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social durante la conciliación obligatoria, cuando un sector decidió marchar al obelisco. O cuando en las reuniones informativas del Cuerpo de Delegados se terminó convocando a asambleas de fábrica debido a la presión de las bases.

Incluso con el conflicto ya avanzado, las asambleas de fábrica volverían a ser convocadas por iniciativa de los delegados y dirigentes de las listas Bordó y Violeta. En esas asambleas la Bordó y la Violeta mocionaron solicitando el aval de las bases para continuar las negociaciones hasta cerrar el acuerdo. Por lo cual fueron interpretadas como “maniobras” para desactivar las medidas de fuerza y desgastar el conflicto tanto por nuestros entrevistados como por Varela (2008, 2015a). Pese a ello, un sector de los trabajadores de base cada vez más numeroso fue aprobando distintas iniciativas de los activistas, entre los que se encontraban aquellos vinculados a partidos de izquierda, que tendían a reducir los márgenes de conducción del conflicto y la negociación por parte las direcciones sindicales institucionalizadas. Entre ellas vale resaltar la conformación de un fondo de huelga, un comité de prensa y difusión y de una comisión negociadora que acompañara a Wasiejko en la negociación con la empresa en calidad de “veedores”.

Ahora bien, lejos de entender este proceso a partir de las “maniobras” de un grupo militantes de izquierda y las “traiciones” de la dirigencia burocratizada, podemos decir que se trató de distintas estrategias en pugna al interior del colectivo de trabajadores, los delegados y los dirigentes sindicales. O mejor dicho, las tensiones entre trabajadores de bases, delegados y dirigentes institucionalizados pueden ser problematizadas al considerar a las estrategias sindicales alternativas como transversales a esas instancias. De este modo podemos observar, por un lado, a un sector de los obreros de FATE que confiaba en la delegación en los representantes sindicales para negociar el acuerdo paritario de 2007 y cerrar el conflicto, retomando rápidamente la producción, en consonancia con la experiencia previa y las estrategias sindicales dominantes expresadas hasta entonces por las dirigencias sindicales reconocidas institucionalmente a nivel de seccional y nacional. Y por otro lado, una parte mayoritaria de los obreros de FATE que convergió en su adhesión a las caracterizaciones de unos pocos activistas, algunos vinculados a organizaciones de izquierda, que planteaban una estrategia de conflicto abierto, tanto contra la empresa como contra las dirigencias sindicales institucionalizadas por las demandas salariales.

La generalización de esta segunda postura condujo a la renuncia de los delegados de la lista Bordó y la persecución a Wasiejko. El conflicto con la empresa se cerró finalmente con la aprobación del plebiscito<sup>109</sup> impulsado por la Comisión Directiva Nacional por un aumento salarial del 25%, una suma fija no remunerativa ni bonificable de \$1800 en dos cuotas y la revisión de la categoría más baja del anexo FATE (Varela, 2015a). De este modo se superaba la pauta salarial promovida por el gobierno nacional. Recordemos que hacia 2007 el proceso inflacionario comenzaba a deteriorar del tipo de cambio competitivo como la principal política macroeconómica, emergiendo los primeros signos de desequilibrios estructurales, por lo que impondría la fijación de pautas salariales oficiales. Mientras que la interna sindical desembocó en el triunfo de la lista Marrón en las elecciones de Cuerpo de Delegados de FATE y la Seccional San Fernando<sup>110</sup> a los pocos meses de cerrado el conflicto salarial.

Bajo el lema: asamblea, lucha y unidad, la lista Marrón estaba integrada por algunos de los principales activistas que protagonizaron aquel conflicto. Con distintas filiaciones políticas, los había peronistas, radicales e independientes, pero se destacaban aquellos que provenían del MAS, el PTS y la izquierda independiente. Más adelante se integrarían activistas que militaban en el Partido Obrero.

La lista Marrón se fragmentaría en varias ocasiones debido a diferencias sobre la construcción gremial entre las distintas corrientes partidarias que la integraban. El primer desprendimiento ocurrió en 2012, al constituirse la lista Negra. Poco tiempo después se desprendería la lista Roja<sup>111</sup>. Un frente de unidad entre ambas listas, la Negra y la Roja, sería el que ganaría la elección de la Seccional San Fernando ese mismo año<sup>112</sup>, desplazando a la

---

<sup>109</sup> El resultado fue de 721 votos a favor y 201 en contra.

<sup>110</sup> En las elecciones del 6 y 7 de septiembre, la lista “8 de Mayo - Asamblea, lucha y unidad” ganó la mayoría del Cuerpo de Delegados. La lista, que luego adoptaría nombre Marrón, estaba compuesta por la principales activistas que emergieron durante el conflicto. De 14 miembros, 10 fueron para la nueva Agrupación y 4 para la Violeta de Wasiejko. La Bordó, antigua dirección de la fábrica desde 1991, quedó afuera. El 30 de enero de 2008, en las elecciones del SUTNA-CTA a nivel nacional y seccional, la lista Marrón ganó la Seccional San Fernando por 606 votos contra 366 de la Violeta de Wasiejko (Varela, 2015a, p. 54). La Violeta retendría la Comisión Directiva Nacional del SUTNA (Varela, 2015a: p. 59).

<sup>111</sup> Entrevistas a Ariel Godoy, José Meniño y Pablo Diez, realizadas por Jonatan Gross en octubre de 2017, mayo de 2018 y mayo de 2018, respectivamente.

<sup>112</sup> En las elecciones para la Seccional San Fernando en 2012, la lista Negra y sus aliados obtuvieron el 51,11% de los votos, frente al 39,74% de la lista Violeta. Mientras que la lista Marrón tuvo el tan solo el 8,67%. Por su parte, en la Seccional Llavallol, la Violeta ganaría con el 53,65%. Porcentaje muy próximo al 53,61% por el cual la lista de Wasiejko seguiría a cargo de la Comisión Directiva Nacional del SUTNA. Véase Vosutna n° 35, pp. 5-6, publicado en abril de 2012.

El Cuerpo de Delegados de sector de FATE repartiría en partes casi iguales para las listas Negra, Independientes (Roja), Violeta y Marrón. Véase Vosutna N° 38, p. 5, publicada en diciembre de 2012.

lista Marrón que había quedado integrada prácticamente por militantes del MAS y del PTS, con fuertes disputas entre ellos<sup>113</sup>.

Según fuentes partidarias<sup>114</sup>, a la que adscribía un sector que quedaba en la lista Marrón, la ruptura de la lista original se debía a que era considerada por los integrantes de la lista Negra como “demasiado izquierdista”, por lo que la lista Negra formaba parte de un “giro conservador” que emergió en el seno del propio activismo que había conquistado la conducción en FATE. Más allá de que esta caracterización está teñida por la disputa política, esto parece coincidir con la preocupación de nuestros entrevistados de la listas Negra y Roja por resaltar que el trabajo gremial no debía ser desplazado por la lucha política, sino mantener un equilibrio a fin de responder a las demandas cotidianas para sostener el acompañamiento del colectivo de base<sup>115</sup>.

Según las mismas fuentes, también se criticaba la lista Negra por su alianza a nivel nacional con la lista Verde de la Seccional Merlo, cercana a la CTA Autónoma conducida por Pablo Micheli, para disputar la Comisión Directiva Nacional del SUTNA en 2012<sup>116</sup>, porque traía aparejado ciertos rasgos “anti-partido”. Al respecto, de los testimonios recogidos en las entrevistas se desprende que la lista Negra obedecía a una construcción sindical más amplia, incluyendo en su interior a activistas afines al radicalismo, al peronismo y apartidarios, pese a que sus principales dirigentes pertenecían al Partido Obrero. Análogamente, la lista Roja era entendida como un frente sindical<sup>117</sup>.

En 2016, el último desprendimiento de la lista Marrón original daría lugar a la lista Granate, formada por los activistas del PTS. Desde la Lista Granate se adujo<sup>118</sup> que su desvinculación de la Marrón se debía a que la fracción de activistas vinculados al Nuevo MAS no quería formar una lista de unidad con la Negra. Mientras que la Marrón actual,

---

<sup>113</sup> Véase “Basta de confundir a los trabajadores”, *Socialismo o Barbarie* n° 274, 27 de diciembre de 2013.

<sup>114</sup> Véase Roberto Sáenz, “SUTNA – Alcances y límites de un histórico triunfo antiburocrático”, *Socialismo o barbarie* n° 378, 5 de mayo de 2016 y Fernando Dantés “Argentina – La izquierda y las elecciones del Neumático”, *Socialismo o Barbarie* n° 374 (Argentina), 7 de abril de 2016.

<sup>115</sup> Entrevistas a Ariel Godoy, José Meniño y Pablo Diez, realizadas por Jonatan Gross en octubre de 2017, mayo de 2018 y mayo de 2018, respectivamente.

<sup>116</sup> La alianza Verde-Negra obtendría el 32,7% de los votos para la Comisión Directiva Nacional. Véase nuevamente *Vosutna* n° 35, pp. 5-6, publicado en abril de 2012.

<sup>117</sup> Entrevistas a Ariel Godoy, José Meniño y Pablo Diez, realizadas por Jonatan Gross en octubre de 2017, mayo de 2018 y mayo de 2018, respectivamente.

<sup>118</sup> Véase, por ejemplo, el Boletín N° 1 de Lista Granate, publicado en la nota: “La Granate recorre el gremio para fortalecer el frente unidad contra Wasiejko”, *La Izquierda Diario*, 20 de abril de 2016.

compuesta exclusivamente por militantes del Nuevo MAS, planteaba su descargo en contrario<sup>119</sup>.

El frente de unidad Negra-Roja-Granate sería el que desplazaría a la Violeta de Pedro Wasiejko de la conducción nacional del gremio en 2016<sup>120</sup>. Por su composición y las distintas fuentes consultadas, podemos inferir que las mismas tensiones existentes al interior de la lista Marrón original y luego entre la vieja lista Marrón y la Negra persistieron en la nueva alianza entre la Negra y la Granate. Y aún dentro de la propia lista Negra. Asimismo, la lista Roja puso un mayor énfasis en la democracia asamblearia. Por lo que, al mismo tiempo que se desmarca de la lista Granate por priorizar su autoconstrucción partidaria dentro del gremio, se encuentran diferencias con la Negra en este punto<sup>121</sup>.

Pese a la fragmentación, todas estas listas sindicales y sus dirigentes compartían una identidad político-programática “clasista” y “antiburocrática” que, agrupadas originalmente en la lista Marrón, habían derrotado a la antigua “burocracia sindical” de las listas Bordó y Violeta en FATE en 2008. Caracterización que descansaba, como ya hemos mencionado, en la interpretación de la derrota obrera en el conflicto de 1991 a causa de la “traición” de la dirigencia sindical de ambas listas, que desembocó en la pérdida de derechos laborales en la segunda mitad de los noventa a través de “acuerdos” con la empresa.

Reponiendo el discurso de los entrevistados, con la “recuperación” de la Seccional San Fernando del SUTNA se esperaba “defender los verdaderos intereses de los trabajadores de FATE” si se mantenía la confrontación abierta con la patronal, a través de huelgas, movilizaciones, recorridas por las fábricas y convocatorias a asambleas. Luego de la renovación de la conducción de la Seccional San Fernando, las acusaciones de “burócratas” e incluso de “traidores” continuaron apuntando a la lista Violeta que conducía a la dirección nacional del SUTNA. Estas acusaciones se vieron reforzadas por las tensiones con la

---

<sup>119</sup> Véase Roberto Sáenz, “SUTNA – Alcances y límites de un histórico triunfo antiburocrático”, *Socialismo o barbarie* n° 378, 5 de mayo de 2016 y Fernando Dantés “Argentina – La izquierda y las elecciones del Neumático”, *Socialismo o Barbarie* n° 374 (Argentina), 7 de abril de 2016.

<sup>120</sup> La lista de unidad Negra-Roja-Granate ganó la elección por la Comisión Directiva Nacional del SUTNA a la lista Violeta por el 56%, siendo elegido Alejandro Crespo como Secretario General. La lista Negra ganaría en las seccionales San Fernando (649 a 217) y Merlo (524 a 433), perdiendo frente a la Violeta en Llavallol por 100 votos (384 a 279). Véase “Victoria clasista en el SUTNA”, publicado en ANRed el 30 de abril de 2016. En julio de 2016 ganaría 17 de los 18 sectores en la elección del Cuerpo de Delegados en FATE (véase “Resultados de las elecciones de delegados en FATE”, publicado el 15 de julio de 2016 en [www.sutna.org.ar](http://www.sutna.org.ar)). Y 12 delegados en Bridgestone (Véase “Resultados de las elecciones de delegados en Firestone”, publicado el 7 de diciembre de 2016, en [www.sutna.org.ar](http://www.sutna.org.ar)).

<sup>121</sup> Pueden consultarse diversas publicaciones en la página de Facebook de la lista Roja y la entrevista a Ariel Godoy, realizada por Jonatan Gross en octubre de 2017.

Comisión Directiva, que se manifestaron principalmente en meses de desfinanciamiento de la Seccional San Fernando por parte del gremio, situación denunciada oportunamente por los dirigentes de la seccional, y en la disconformidad con los resultados de las negociaciones paritarias encaradas por Pedro Wasiejko. Respecto a esto último, se pasó de rechazar en asamblea la participación en los plebiscitos para deslegitimar los acuerdos paritarios, a convocar a la participación para votar por el NO.

Desde el conflicto sindical de 2007, la identidad “clasista y antiburocrática” se manifestó en el plano organizativo mediante las asambleas como la instancia predilecta para el debate y la toma de decisiones sobre las medidas de acción directa a seguir y la aceptación o rechazo de los acuerdos propuestos por FATE en la mesa de negociación. Con una amplia participación de las bases, las asambleas se constituyeron en los canales de conformación y expresión de las demandas colectivas, desbordando las vías instituidas por la dirigencia nacional del SUTNA.

De manera similar a lo que sucedió en Bridgestone, las principales reivindicaciones estuvieron ligadas a los intereses inmediatos de los trabajadores, como el relativo atraso salarial y las condiciones de higiene y seguridad. En general, vimos que cuando se formulaba algún reclamo relacionado a las tareas o a la jornada laboral, se traducían en términos dinerarios compensatorios. Por lo que no hemos observado un cuestionamiento generalizado a la organización del proceso de trabajo ni de la jornada laboral, salvo en el sector de radial tractor como contrapropuesta sindical a la patronal FATE, ante las posibles suspensiones y despidos por caída de la demanda en 2016.

Por otra parte, en el marco de lo acordado en el CCT N° 486/07, recuperado en el CCT N° 636/11, se procuró la equiparación salarial y condiciones de contratación entre trabajadores “nuevos” y “viejos”, así como la eliminación de la tercerización laboral en las áreas de producción y depósito (aunque siguió vigente en las tareas de limpieza y mantenimiento, reclamo sostenido por la lista Granate). Sin embargo, la relación entre trabajadores y la empresa siguió un modelo de juego de suma cero. Ejemplo de ello son las declaraciones que aluden a que FATE aumentó su rentabilidad a costa de la sobreexplotación de sus trabajadores en los primeros años de la posconvertibilidad. O incluso las expresiones que alegaban que FATE, como integrante del Grupo Madanes, podría hacer frente a la caída de las ventas apelando a las utilidades acumuladas por el grupo económico para no afectar los ingresos y el empleo de los trabajadores en los años recesivos del ciclo.



Consideramos además que la identidad “clasista y antiburocrática” expresada por los dirigentes de FATE se desplegó, no sin contradicciones, por lo bajo, en el “trabajo gris” como instancia de concientización de los obreros frente a la discrecionalidad de la patronal sobre el proceso de producción a través de la acción directa y las asambleas en el lugar de trabajo. Impulsadas en un primer momento clandestinamente por los activistas vinculados a la izquierda partidaria, serían retomadas y profundizadas una vez electos como delegados de sector y respaldados por la Seccional cuando su gravedad lo ameritaba. Y por lo alto, en el marco de las alianzas y los congresos organizados junto a otros sectores sindicales “clasistas” y “combativos” en la Seccional San Fernando desde 2012, diferenciándose de aquellos sectores alineados con el gobierno kirchnerista. A partir de esos congresos, estos sectores “clasistas” y “combativos” se movilizaron en las huelgas generales de finales del último gobierno kirchnerista, aportando consignas propias que trascendían el principal reclamo de aumentar el monto mínimo no imponible del impuesto a las ganancias, abarcando reclamos frente a la pérdida del poder adquisitivo del salario, la precarización de las condiciones laborales, las suspensiones y los despidos. Debemos agregar que la última etapa de la posconvertibilidad estuvo marcada por el resurgir de los problemas estructurales de la industria argentina, que desencadenó un relativo estancamiento económico, la persistencia de la heterogeneidad en el mercado de trabajo y la polarización de la dirigencia sindical en torno a su alineamiento o enfrentamiento con el gobierno nacional a los que ya hicimos alusión.

Ahora bien, respecto a la identidad “clasista y antiburocrática” de los líderes sindicales de FATE en un plano más analítico-estratégico, consideramos oportuno nuevamente recuperar las observaciones de Colombo (2010). Aceptar sin mediación crítica la figura del “burócrata” generalmente producida por los propios sujetos en disputa, según la cual “las bases” se rebelan ante “su dirigencia”, hace que se vuelvan invisibles, por una parte, la constitución de nuevas direcciones y por otra parte, el apoyo que las direcciones institucionalizadas o en camino de serlo tienen en “la base”. Así, por ejemplo, se omite sintomáticamente del relato de los dirigentes institucionalizados y de los estudios previos como el de Varela (2015a) el trabajo clandestino que venían realizando distintos núcleos de activistas de izquierda, desde donde emergieron los principales planteos que cobraron estado público en las asambleas convocadas por los dirigentes de la Seccional San Fernando y Pedro Wasiejko<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Véase, por ejemplo, la entrevista a Jorge Ayala “FATE 2007 – El día que Wasiejko escapó de los trabajadores”, publicada en Socialismo o Barbarie nº 339, 10 de julio de 2015. Jorge Ayala, integrante del Nuevo

Tampoco se debe olvidar que en la propia dinámica de las disputas sindicales se utiliza la acusación de “burócrata” y “traidor” al oponente, al mismo tiempo que cada grupo se reserva para sí la representación de “las bases” y en el caso de las corrientes de izquierda, la identificación con las nociones de “clasismo” y “combatividad”. En este sentido, entendemos que las acusaciones de “burocratismo” y “traición” lanzadas por los dirigentes de las distintas listas sindicales “clasistas y antiburocráticas” que intervienen en FATE parten del énfasis puesto en la instancia de “lucha” (la confrontación) por aquello que cada una considera “son los verdaderos intereses de los laburantes” en desmedro de la instancia del “arreglo” con la patronal (la negociación). Y que esos “verdaderos intereses de los laburantes” son conformados previamente para luego ser expresados en la “asamblea” (la democracia obrera), aunque bloqueados por los “burócratas”. La discusión se torna así en doctrinaria y autorreferencial. Por lo que desde esta perspectiva, la legítima representación no podría contrastarse a través de la consulta con los trabajadores o por los resultados de las luchas, sino por la posesión de los líderes sindicales de la correcta interpretación teórica de los intereses obreros en el contexto histórico, porque lo que importa es que los trabajadores adquieran conciencia de clase en la lucha.

La acusación de “burócratas” se fue extendiendo a los integrantes de la lista Negra, que desde 2012 integra la conducción la Seccional San Fernando. Agravándose luego del triunfo de la alianza Negra-Negra-Granate a nivel nacional en 2016. Toda vez que la lista Negra apeló a su mayor correlación de fuerzas al interior la conducción gremial para aprobar sus propuestas y los acuerdos alcanzados en la asamblea, se denunció a sus dirigentes como burócratas por reducir la democracia obrera a un mero ámbito institucional para la toma decisiones<sup>123</sup>.

El hecho de deslegitimar a los líderes sindicales y a las decisiones tomadas ante la empresa y los propios trabajadores de base, más aún cuando se trata de otras corrientes

---

MAS, fue un destacado protagonista del conflicto de 2007 y fundador de la lista Marrón, en la actualidad desplazada de la conducción de la Seccional San Fernando del SUTNA.

<sup>123</sup> Lo expresado no significa desconocer que en algunas asambleas se privó, mediante silbidos, abucheos y agresiones físicas, la participación de algunos trabajadores y dirigentes sindicales de la Granate con posturas encontradas a las promovidas desde la lista mayoritaria respecto a los acuerdos en relación al “premio celular” en 2017. Más recientemente, la aceptación de una moción por la pronta aprobación de un acuerdo paritario, presentada en la asamblea de FATE por la lista Negra, fue interpretada como una práctica burocrática por las listas que se reivindican de izquierda. Al respecto véase “Asambleas en Fate: democracia sindical en peligro”, La izquierda Diario, 25 de julio de 2017. Recientemente volverían a producirse hechos similares. Véanse los comunicados de la lista Negra “Cuando los trabajadores dicen no, es no” (10/09/18), de la lista Granate “Asamblea por paritarias en Fate: la lista negra impidió el debate con métodos burocráticos” (07/09/18), de la lista Roja “Una nueva asamblea antidemocrática en fate” (08/09/18) y de la lista Marrón “El peligro de la anti-democracia frente al ajuste de Macri” (10/09/18).

“clasistas” aliadas, entra en contradicción con la idea original de extensión de la democracia como parte del proceso de lucha por la construcción de poder obrero. En este sentido, más allá de la efectividad de este discurso de defensa de la asamblea como instancia de toma de decisiones contra la “burocracia” en la disputa política al interior del gremio, cabe preguntarse cuál es su efectividad respecto a la organización y conciencia de los trabajadores para modificar la correlación de fuerzas en su disputa con el capital. En otras palabras, ¿cómo ampliar la democracia de modo de garantizar una real igualdad en las condiciones de ejercicio y participación sin hacer de la asamblea un fetiche organizativo? ¿se debe apelar a la confrontación sólo porque se considera que el reclamo es justo, sin reparar en las relaciones de fuerza? Más aún considerando que el contexto económico y político-institucional que le dio origen a esta estrategia de confrontación ha virado más regresivo por las políticas impulsadas desde el gobierno macrista, iniciado en diciembre de 2015, con su consiguiente impacto en la industria, el mercado de trabajo y las relaciones laborales.

En resumen, hemos encontrado varios indicios para pensar, en principio, una revitalización sindical compleja y heterogénea en la rama de fabricación de neumáticos, configurada al menos por la existencia de tres estrategias distintas en el colectivo de trabajadores de base y sus instancias de representación en las fábricas: En la fábrica de Bridgestone observamos una **estrategia de conflicto y negociación**, alineada con la Comisión Directiva del SUTNA, ambas instancias lideradas por la lista Violeta desde la década de los noventa. Mientras que en la fábrica de FATE, observamos la vigencia de una **estrategia de colaboración** liderada por la lista Bordó durante los primeros años de la posconvertibilidad, que aún con tensiones mantenía una alianza con la Comisión Directiva del SUTNA conducida por la Lista Violeta en el marco de centralización de la negociación colectiva. La estrategia de colaboración con la empresa en FATE fue relevada por una **estrategia de confrontación abierta y movilización** desde 2007, liderada por la lista Marrón original y las listas que posteriormente se desprenderían de ella, en conflicto interno con la Comisión Directiva. A su vez podemos señalar que la estrategia de confrontación abierta y movilización desplegada en FATE posee distintas variantes en torno a la relación partido-sindicato, que aún perviven luego de que un frente sindical entre las listas Negra, Roja y Granate (desprendimientos de la Marrón) ganó la conducción del gremio en 2016.

Retomaremos los principales hallazgos cuando ensayemos algunas reflexiones finales acerca del debate sobre la revitalización sindical en los lugares de trabajo durante el ciclo de gobiernos kirchneristas.



## Reflexiones finales

En la presente tesis nos pusimos como objetivo central realizar un aporte al debate sobre los alcances y las formas que adquirió la revitalización de la organización y acción sindical experimentada en la Argentina durante los gobiernos kirchneristas, abarcando los años 2003 a 2015 de la posconvertibilidad.

En gran parte de los estudios sobre experiencias de revitalización sindical “desde abajo”, éstas fueron caracterizadas como una rebelión de las “bases” obreras frente a la “burocracia sindical” que, acompañadas de nuevos líderes vinculados a la izquierda partidaria, expresaban una estrategia “clasista y antiburocrática” por medio de las asambleas y la acción directa. Sin embargo, desde distintas posiciones se han expresado incomodidades con una visión teórica dualista entre bases y dirigencia sindical con intereses opuestos —cuando no antagónicos— entendiendo que tal enfoque limita el análisis empírico y la comprensión política de la relación entre bases y dirigencias sindicales institucionalizadas y de la emergencia de liderazgos alternativos, vinculados en su mayoría a los partidos de la izquierda trotskista.

Nosotros consideramos que a lo largo de dicho período se desplegaron distintas tendencias estratégicas en las instancias de representación sindical en los establecimientos fabriles, que en ocasiones manifestaron un alineamiento con las direcciones sindicales y en otras, tensiones y enfrentamientos, configurando un proceso de revitalización sindical más complejo y diverso. Con esta hipótesis nos propusimos construir un concepto de estrategia sindical de tipo relacional, considerando distintas dimensiones y variables que matizaran las caracterizaciones sobre la acción y la organización sindical elaboradas por los líderes sindicales protagonistas en la disputa interna del sindicato. A la vez, recuperamos la investigación sobre las instancias de representación directa de los trabajadores en los establecimientos fabriles dentro de la estructura sindical argentina, realizada por Basualdo, V. (2010), para tomar distancia de las caracterizaciones basadas en el presupuesto de la oposición entre “bases” y “dirigencias burocráticas”.

A partir de entonces nos abocamos a describir y analizar las diferentes estrategias sindicales llevadas adelante por las instancias de representación directa de los trabajadores en dos establecimientos de la industria del neumático, ubicadas en el Gran Buenos Aires, durante el ciclo de gobiernos kirchneristas.

Nos interesa aquí realizar algunas reflexiones finales en tres órdenes. En primer lugar, destacar algunos nudos problemáticos del enfoque teórico del “sindicalismo de base” que los casos por nosotros estudiados pusieron de manifiesto. En segundo lugar, señalar las tensiones, contradicciones y límites de las estrategias sindicales analizadas. Y, en tercer lugar, resaltar algunos aspectos de nuestra perspectiva analítica que creemos pueden ser productivos para retomar en posteriores análisis.

Comencemos por repasar brevemente la interpretación del “sindicalismo de base” (Varela, 2008, 2015a) para luego entablar un diálogo a partir de los principales hallazgos de esta investigación.

Según Varela (2008) el caso de FATE comparte dos rasgos característicos con el llamado “sindicalismo de base”: *“la conquista del Cuerpo de Delegados como organismo gremial de base y su carácter antiburocrático y asambleísta como ‘sello de fábrica’ en la medida en que se gesta en las grietas de las viejas direcciones sindicales y se opone a ellas”* (p. 143). Profundizando en esta dirección, Varela (2015a) agrega que:

Lo que encontramos en FATE de un conflicto cuyo blanco era mucho más la dirección sindical de la organización fabril y la cúpula del sindicato, que la patronal, se repite en otros casos (como en el Subterráneo de Buenos Aires, Kraft, LEAR, Donnelly, incluso en comercio) haciendo aparecer al “antiburocratismo” como rasgo general del sindicalismo de base. Este rasgo “antiburocrático” reenvía a la acción directa legitimada en 2001, ante el fracaso de legitimación de la institución sindical y sus direcciones. El mantenimiento de las condiciones que se configuraron como injustas señala el fracaso de la conquista de derechos por arriba, y la consecuente apelación a la única otra forma conocida de reclamo que esta [joven] generación [obrero] lleva impresa como “acontecimiento vital” que la marca: la acción directa que legitimó el 2001 como la política desde abajo y la “forma asamblearia” como la institución de los que no tienen una institución (p. 203).

Además, para Varela (2015a) este fenómeno de “revitalización sindical desde abajo” no puede entenderse sin colocar en el centro de la escena el papel de los activistas y militantes de izquierda en la organización sindical de base en el lugar de trabajo.

Como dijimos más arriba, en la fábrica de FATE, observamos la vigencia de una **estrategia de colaboración** liderada por la lista Bordó durante los primeros años de la posconvertibilidad, que aún con tensiones mantenía una alianza con la Comisión Directiva del

SUTNA en el marco de centralización de la negociación colectiva. Al mismo tiempo que comenzaban a manifestarse abiertamente las contradicciones y límites estructurales del modo de acumulación de capital de la posconvertibilidad, el relativo atraso salarial en FATE marcó el final de la estrategia de colaboración durante la paritaria de 2007. Distintos fueron otros casos, como el del SMATA (D'Urso, 2016), donde el fortalecimiento del poder sindical en las fábricas automotrices prosiguió en función de la búsqueda de consenso con las empresas y desplazando el conflicto, llegando incluso a la persecución de delegados opositores como en Lear (D'Urso y Longo, 2015).

En FATE, un sector importante de los trabajadores de base, liderado por un grupo de activistas —algunos vinculados a partidos de izquierda, que confluían en la lista Marrón—, desbordaron los canales institucionales mediante acciones directas decididas en asambleas, dando paso al despliegue de una **estrategia de confrontación abierta y movilización**. La lista Marrón ganó la mayoría del Cuerpo de Delegados y la Seccional San Fernando en 2008, manteniendo desde entonces una disputa con la Comisión Directiva SUTNA dirigida por la lista Violeta. La estrategia de confrontación y movilización en FATE se emparenta así con la desplegada en el caso de los metrodelegados, con la diferencia de que éstos constituyeron una nueva asociación sindical que disputó la representación con la Unión Tranviarios Automotor (UTA) (Lenguita, 2011). Una estrategia de confrontación abierta y movilización similar también se desplegó en el caso de Praxair, sin embargo en dicha fábrica se contó con el apoyo de la dirección del Sindicato del Personal de Industrias Químicas de la Capital Federal y Zonas Adyacentes (SPIQyP) (Marticorena, 2017a).

Las estrategias de colaboración y de confrontación abierta otorgaron respectivamente la prevalencia a la acción institucional o a la acción directa como modo de expresar sus demandas a la patronal, a pesar de que las reivindicaciones fueron principalmente salariales en todos los casos, de manera similar a la tendencia general. Sobre la prevalencia de la acción institucional por parte de las listas Bordó y Violeta, como retomaremos en breve, parece apoyarse la caracterización que las homologa como “burocráticas”.

A partir de nuestra investigación también observamos que el uso amplio del término “sindicalismo de base” presenta algunas inconsistencias, ya que a veces se interpreta como institución y otras como movimiento. Así, por ejemplo, el “sindicalismo de base” entendido como instancia institucional de representación directa en el establecimiento fabril subsistió en FATE al avance del capital en la convertibilidad. Pero hubo un quiebre en el “sindicalismo de base” entendido como movilización de las bases, al ser desplazado por una estrategia de

colaboración luego de la derrota del conflicto de 1991—con represión policial y despidos masivos, incluidos— y el consiguiente desmembramiento de la lista Bordó. En este sentido, no se trataba de un mero desierto organizativo sino de un repliegue de la movilización de las bases. Su adhesión, aunque más no sea por mera resignación, a la estrategia de colaboración, desafía la caracterización que asume que las bases siempre están dispuestas a la lucha pero son traicionadas por las dirigencias burocráticas, tal como sostienen los principales activistas vinculados a la izquierda partidaria y como recupera Varela (2015a) en su trabajo.

El enfoque adoptado nos permitió además hacer una lectura alternativa de algunos elementos empíricos previamente recogidos por Varela (2015a), y matizar las afirmaciones realizadas por los líderes sindicales. Observamos que, por ejemplo, desde las instancias de organización sindical en la fábrica de FATE, convocadas por delegados y dirigentes de la Seccional San Fernando, pertenecientes a lista Bordó, se realizaron asambleas en momentos de conflicto o definición en torno a los cambios en las relaciones laborales y el modo de organización del trabajo en la segunda mitad de los años noventa. Y de manera aún más intensa con la reactivación de la negociación colectiva en la posconvertibilidad, convocadas por parte de la lista Violeta desde la Comisión Directiva Nacional, la lista Bordó que seguía conduciendo el cuerpo de delegados y la Seccional San Fernando y también por los activistas que lideraron los conflictos en 2007 y 2008.

A su vez señalamos que la estrategia de confrontación abierta y movilización desplegada en FATE tuvo distintas variantes en torno a la relación partido-sindicato, que aún perviven luego de que un frente sindical entre la lista Negra, la Roja (ambas aliadas en la conducción de la Seccional San Fernando desde su desprendimiento de la Marrón en 2012) y la Granate (último despedimiento de la Marrón) ganara la conducción del gremio en 2016. De este modo, creemos que la intervención de activistas vinculados a la izquierda partidaria en los organismos de representación directa en las fábricas renovó el debate entre reivindicaciones económicas y lucha política. O, en otras palabras, el interés por la encrucijada entre las demandas posibles y el horizonte de transformación social que las mismas pueden expresar.

Otro tanto ocurrió en la fábrica de Bridgestone. Allí hemos reconocido una **estrategia de conflicto y negociación** liderada por los delegados y dirigentes de la Seccional Llavallol. Una estrategia alineada con la impulsada desde la mayoría de la Comisión Directiva del SUTNA por el Secretario General, Pedro Wasiejko. Recordemos que ambas instancias se encontraban conducidas por la lista Violeta desde la década de los noventa.



A fines de 2003, la oposición patronal a la renegociación del acuerdo salarial vencido en el marco de la reactivación económica —que incluyó el apoyo a la conformación de una lista sindical opositora a la Violeta que conducía el cuerpo de delegados y la Seccional Llavallol, la contratación de seguridad privada y despidos masivos, entre otras acciones desplegadas durante el conflicto que se extendió hasta septiembre de 2004— impulsó la movilización de las bases, relegitimando el liderazgo instituido de los delegados de la planta y de los dirigentes sindicales de la seccional. Esta movilización confluyó con la iniciativa de la Comisión Directiva del SUTNA de negociar centralizadamente la renovación del CCT de la actividad, dando continuidad a la estrategia ensayada desde los años noventa, basada en conflictos puntuales y escalonados hasta desembocar en la mesa de negociación fortalecidos. El triunfo en el conflicto inició un proceso de negociación que permitió la recomposición salarial y la firma del nuevo convenio colectivo en 2006, homologado al año siguiente, incorporando contenidos novedosos como la supresión de la tercerización laboral en las áreas de producción, la igualación de las remuneraciones y condiciones laborales de los trabajadores contratados precariamente con los trabajadores bajo convenio, la participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa Bridgestone y la promoción de la participación efectiva de las mujeres en la industria del neumático.

El caso de Bridgestone se emparenta al del Sindicato de la Industria Química y Petroquímica de Pilar (SIQyP), donde también se desplegó una estrategia de conflicto y negociación en torno a la defensa y cumplimiento del convenio (Marticorena, 2017a). Allí igualmente se trató del alineamiento de las bases a una estrategia impulsada por la dirigencia sindical. Pero, a su vez, presenta algunas diferencias, como la renovación de la dirigencia, su identidad peronista y su impulso a la organización en los lugares de trabajo donde no existían previamente comisiones internas en el marco de la fuerte disputa inter-sindical por la zona de actuación. En ninguno de estos casos mencionados, por lo pronto, se contó con una fuerte participación de corrientes vinculadas a la izquierda independiente y/o partidaria. Tampoco, salvo en las situaciones puntuales de conflicto laboral, se realizaron asambleas generales de forma periódica ni medidas de confrontación abierta sostenidas por la movilización casi permanente de las bases. Sin embargo, demostraron una revitalización de las instancias de representación directa de los trabajadores en las fábricas durante el período.

Otro rasgo distintivo de las estrategias de conflicto y negociación por un lado y de confrontación abierta y movilización por el otro, es que expresaban una ampliación de las instancias de participación democráticas en el gremio del neumático. No obstante, en el

primer caso se otorgó prioridad a la toma de decisiones mediante plebiscitos, mientras que en el otro se realizaron asambleas generales de fábrica más o menos regulares. Incluso en los momentos de conflicto, cuando se realizaron asambleas convocadas por las distintas listas, se observa una diferencia cualitativa dada por su función como medio de comunicación y resolución o como medio para construir una demanda colectiva. Es que, por lo general, en un caso implica la delegación de la iniciativa a las instancias superiores (seccional o nacional) en la mesa de negociación, mientras que en el otro implica un mandato a ser permanentemente observado por las bases en estado de alerta y movilización.

Pasemos ahora a señalar las tensiones, contradicciones y límites de las estrategias sindicales analizadas, que ciertamente pueden pensarse como comunes a otras experiencias sindicales del período.

Por un lado, retomando el análisis del caso de Bridgestone, a nuestro entender la estrategia de conflicto y negociación refleja una concepción acerca de las relaciones entre los trabajadores y la empresa en la que se reconocen las tensiones y relaciones de fuerza que pueden desencadenar un conflicto abierto o bien ser canalizadas institucional y democráticamente a través de la negociación colectiva hacia el reconocimiento de un derecho laboral. Esto parece tener su correlato en que inicialmente la mayoría de los trabajadores de base mostró disposición para ejecutar acciones de fuerza para luego delegar la negociación en los dirigentes sindicales como interlocutores válidos ante la patronal. Ejemplo de ello sería la incorporación de la cláusula de participación de los trabajadores en las ganancias de la compañía. A su vez, la eliminación de la tercerización laboral y la igualación en las condiciones entre los trabajadores “viejos” y “nuevos” trascienden las reivindicaciones meramente económicas, apuntando al objetivo político de lograr la unidad y la solidaridad del colectivo obrero en el que la renegociación del convenio aparece como una herramienta de organización sindical.

Cabe preguntarse entonces si la dinámica general de la negociación colectiva que imperó en la etapa de crecimiento económico durante la posconvertibilidad favoreciendo la implementación de la estrategia de encarar conflictos localizados y escalonados para negociar tanto a nivel de fábrica como a nivel de actividad en su primera etapa caracterizada por el crecimiento económico, no operó como una limitante en la última etapa de relativo estancamiento.

En la primera etapa de la posconvertibilidad, con el crecimiento económico traccionado por la producción industrial y la generación de empleo, el gobierno kirchnerista impulsó la negociación colectiva como forma de canalizar el conflicto obrero, especialmente en relación a las demandas salariales ante la inercia inflacionaria por la salida devaluatoria de la convertibilidad. En este sentido puede entenderse también el alineamiento con el gobierno kirchnerista de la lista Violeta liderada por Pedro Wasiejko y la fracción de la CTA que éste encabezaba junto a Hugo Yasky a partir de proyectos, decisiones y acciones que se imbrican y permean tanto desde el lado del gobierno como desde las dirigencias sindicales.

Ahora bien, en la segunda etapa, iniciada en 2007 con el aumento de la inflación y la reaparición de la restricción externa —que redundaría en el relativo estancamiento económico desde 2011 en adelante— frente a los desafíos políticos que recibe el gobierno, esta fracción del sindicalismo opta por su defensa. La fragmentación sindical, que se debe más al posicionamiento político ante el gobierno que a las distintas estrategias sindicales seguidas por cada fracción, parece haber conducido a un retroceso de la fuerza social construida en la etapa previa junto con la movilización social y el conflicto.

Es que este posicionamiento político del SUTNA-CTA, explicitado en los aportes a la campaña electoral en apoyo al candidato kirchnerista en 2015, entra en contradicción con los esfuerzos por lograr la unidad y solidaridad del colectivo de trabajadores del neumático y del activismo sindical en general. En especial teniendo en cuenta el contexto recesivo de los últimos años que impide alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos para las empresas y los trabajadores, observándose un virtual estancamiento de los salarios negociados en las paritarias frente a la inflación y suspensiones de personal obrero en la rama que agudizaba las tensiones internas.

Dichas tensiones internas comenzaron a extenderse desde FATE y la Seccional San Fernando hasta alcanzar a Bridgestone y la Seccional Llavallol del SUTNA. Sin embargo, las tendencias opositoras que priorizaban la acción directa y las asambleas generales fueron acusadas de “troskas”, que le “hacían el juego a la patronal”, por parte de la dirigencia de la lista Violeta. De este modo, a la vez que este discurso iguala a los dirigentes opositores con las “burocracias aliadas a las patronales”, denuncia una “sobrepolitización” de las bases subordinada a intereses partidarios ajenos a los trabajadores del neumático. Ello a pesar de que las demandas de este sector fueron de carácter económico y su contenido se enmarcaba en los reclamos generales del período.

Por otro lado, consideramos que la identidad “clasista y antiburocrática” expresada por los dirigentes de FATE se desplegó, no sin contradicciones, por lo bajo, en el “trabajo gris”. Es decir, en las acciones cotidianas que cuestionan incipientemente el comando del capital sobre las condiciones de producción, una capacidad acumulada a través de la acción directa y las asambleas en el lugar de trabajo, que suele estar invisibilizado por el acento puesto en la épica de la “rebelión antiburocrática” contra la dirigencia de la lista Bordó durante el conflicto de 2007. Y por lo alto, en el marco de las alianzas y los congresos organizados junto a otros sectores sindicales “clasistas” y “combativos” en la Seccional San Fernando desde 2012, diferenciándose de aquellos sectores alineados con el gobierno kirchnerista. A partir de esos congresos, estos sectores “clasistas” y “combativos” se movilizaron en las huelgas generales de finales del último gobierno kirchnerista, aportando consignas propias que trascendían el principal reclamo de aumentar el monto mínimo no imponible del impuesto a las ganancias, abarcando reclamos frente a la pérdida del poder adquisitivo del salario, la precarización de las condiciones laborales, las suspensiones y los despidos. No obstante, implicaba la posibilidad de alcanzar la unidad de acción con otros sectores previamente denunciados como “burocráticos”.

En el caso FATE, la acusación de “burócratas” se fue extendiendo a los integrantes de la lista Negra, que desde 2012 conduce la Seccional San Fernando en alianza con la lista Roja. Obviando las denuncias de maniobras fraudulentas, toda vez que la lista Negra apeló a su mayor correlación de fuerzas al interior del gremio para aprobar sus propuestas y los acuerdos alcanzados en la asamblea, desde las otras listas “clasistas” se denunció a sus dirigentes como burócratas por “deformar” la democracia obrera a un mero ámbito institucional para la toma de decisiones. El hecho de deslegitimar a los líderes sindicales y a las decisiones tomadas ante la empresa y los propios trabajadores de base, más aún cuando se trata de otras corrientes “clasistas” aliadas, entra en contradicción con el proceso de lucha por ampliar la democracia como parte del proceso de lucha por la construcción de unidad y conciencia de clase. Es decir, si entendemos a la democratización como un modo de garantizar una real igualdad en las condiciones de ejercicio y participación de los trabajadores, este discurso sólo tiende a hacer de la asamblea un fetiche organizativo.

Por lo que debemos problematizar el discurso “antiburocrático” que acompaña a la estrategia de confortación abierta y movilización en FATE —lo que muchos han llamado “sindicalismo de base”— en tanto que en la propia dinámica de las disputas sindicales se utiliza la acusación de “burócrata” y “traidor” al oponente, al mismo tiempo que cada grupo

se reserva para sí la representación de “las bases”. Y, en el caso de las corrientes de izquierda, también la identificación con las nociones de “clasismo” y “combatividad”.

En este sentido, entendemos que las acusaciones de “burocratismo” parten del énfasis puesto en la instancia de “lucha” (la confrontación) en desmedro de la instancia del “arreglo” con la patronal (la negociación). El abandonar la lucha y acordar con la patronal implica la “traición” a los “verdaderos intereses de la clase obrera”. Dichos intereses son conformados por el antagonismo de clase inmanente a la sociedad capitalista, de los cuales los obreros solo tomarán conciencia a través de la experiencia del debate asambleario y las luchas. En otras palabras, la discusión se torna así en doctrinaria y autorreferencial. Por lo que desde esta perspectiva, la legítima representación no podría contrastarse a través de la consulta con los trabajadores o por los resultados de las luchas, sino por la posesión de los líderes sindicales de la correcta interpretación teórica de los intereses obreros en el contexto histórico, porque lo que importa es que los trabajadores adquieran conciencia de clase en la lucha.

Si la dirigencia es burocrática porque cede ante la patronal, negocia, —en otras palabras, traiciona—, la burocracia debe ser completamente derrotada, pues se niega la posibilidad de negociar y alcanzar acuerdos. Ahora bien, nos preguntamos por las contradicciones entre alcanzar la unidad y organización del conjunto de los trabajadores cuando “la lucha contra la burocracia” parece tomar una dimensión de primer orden, ya que vimos que existe cierta adhesión entre las bases a la acción institucional. El empeño puesto en la descalificación con imputaciones morales de las posiciones políticas del ocasional adversario restringe la posibilidad de una convergencia crítica a partir de la exploración de coincidencias. Esta restricción se vuelve problemática sobre todo cuando al mismo tiempo se debe luchar por demandas inmediatas contra el capital personificado en la patronal.

Respecto a esto último, si todas las luchas deben ser llevadas hasta el final, aún sin tener la certeza de vencer, cuando solo se alcanzan logros parciales suelen interpretarse como una derrota o una traición. Estas lecturas pueden afectar negativamente a la movilización de las bases. Es que muchas de las críticas “clasistas” toman la forma de un “deber ser”, tanto desde la teoría como desde la posición política de organizar y acumular fuerzas siempre desde la crítica “por la izquierda” a la situación que se afronta. La teoría y la posición política asumida adquieren por lo tanto valor en sí mismas, independientemente de los cambios en el contexto económico y político-institucional, así como de las acciones del capital y el Estado. En este sentido, la adopción de la estrategia sindical más a la izquierda parece rehuir de la cuestión de las relaciones fuerza y basarse en el programa más radicalizado.

Por último, además de las caracterizaciones propuestas por los líderes sindicales o la clásica oposición teórica entre “bases” y “burocracia”, quisiéramos resaltar algunos aspectos de nuestra perspectiva analítica que creemos pueden ser productivos para retomar en posteriores análisis, intentando dar cuenta de los matices y las ambigüedades que se presentan más que de recorridos pretendidamente lineales.

En este sentido, es dable pensar que el abordaje de los ciclos económico y político-institucional a nivel general, pero sobre todo, su particularización en el sector, se vuelve fundamental para pensar el tipo de reivindicaciones: ofensivas o defensivas, en torno a salarios o a condiciones de trabajo. Pero especialmente como un anclaje para pensar los límites, potencialidades y, cuando no, los quiebres en las estrategias sindicales desplegadas, delimitándolas temporalmente.

La definición entre la acción directa o la institucional va a depender de en qué medida la empresa, avalada por un contexto de avance o retroceso del capital, intenta imponer o negociar las condiciones de trabajo; de la actitud estatal hacia el conflicto laboral, ya sea su represión, su canalización institucional o su marginación; de la tradición de la negociación colectiva en el sindicato por rama. Todo ello a partir de condiciones estructurales como la posición estratégica del sector o su dinamismo en el período, si es capital intensivo o mano de obra intensivo, si es exportador o si destina su producción al consumo local, si está integrado regionalmente o transnacionalizado, cuál es su grado de concentración, su capacidad de presionar sobre el gobierno, pero sobre todo, si las reivindicaciones laborales particulares se van consiguiendo alrededor de una media general. Esto hace del abordaje sectorial un complemento más que necesario a otros abordajes que priorizan aspectos territoriales y/o generacionales.

Relacionado a los distintos tipos de acción sindical, aunque no implicados necesariamente, la adopción de formas organizativas que amplían o restringen la participación democrática de las bases parecen depender de dimensiones institucionales y políticas internas a la organización sindical: la central sindical a la cual se encuentra adherida, dada la fractura y heterogeneización del movimiento obrero; los grados de autonomía de las seccionales; la realización de elecciones periódicas; la intervención en las mismas de varias listas sindicales y las caracterizaciones y programas propuestos por los principales líderes sindicales de cada una de ellas; la consulta a las bases a través de plebiscitos y/o asambleas.

Cómo se entran esas dimensiones y variables conformando una línea de acción y organización sindical inteligible no puede ser comprendido desde un esquema general ni desde planteos teóricos dicotómicos como los que tradicionalmente aparecen en el debate en torno a la cuestión sindical. Tampoco desde la caracterización de los mismos protagonistas que busca legitimar una posición propia, relativizando variables incómodas y sobrevalorando las más efectivas para la disputa intra-sindical. Por el contrario, es preciso encarar una reflexión que parta del análisis de las condiciones concretas de las organizaciones sindicales contemporáneas y no de máximas teórico-programáticas, disociadas del contexto económico y político-institucional en el que se inscribe la discusión, en busca de las variables adecuadas para la explicación de un fenómeno pero también su justa ponderación.

Consideramos que la indagación minuciosa sobre las relaciones entre las dimensiones que conforman los distintos tipos de experiencias concretas nos brinda un material valioso sobre la historia reciente de la clase trabajadora, pero también, algunas claves para repensar las posibilidades y limitaciones de la renovación de las estrategias sindicales ante los desafíos que plantea el contexto actual. En esa dirección, pretendemos haber aportado con esta tesis.





## Bibliografía y fuentes consultadas

Abal Medina, P. (2007). *El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina*. Revista Mexicana de Sociología, Vol. 69, Núm. 4, octubre-diciembre, 2007, pp. 683-727, Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/321/32112602004.pdf>

Abal Medina, P. y Diana Menéndez, N. (Comp.) (2011). *Colectivos resistentes. Procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente*. Imago Mundi, Buenos Aires.

Acta Acuerdo entre Pirelli y el SUTNA que establece el cambio de sistema de trabajo 4x3 a sistema de trabajo 6x2.

Altamira, C. (2006). *Los marxismos del nuevo siglo*. Editorial Biblos, Buenos Aires.

Angélico, H. y Figari, C. (1997). Estrategias sindicales y flexibilidad laboral: la negociación del tiempo de trabajo. Un estudio de caso en una empresa del sector neumático. Ponencia presentada en el “III Simposio Nacional de Análisis Organizacional”, I del Cono Sur, Centro de Estudios Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Buenos Aires, 16 al 19 de Julio.

Angélico, H. y Figari, C. (1999). La organización del tiempo de trabajo en la estrategia de flexibilización laboral. Estudio de caso en la industria del neumático. Ponencia presentada en el “IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional” II del Cono Sur, Centro de Estudios Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Buenos Aires, 11 al 13 de agosto.

Arceo N., Monsalvo A., Schorr M. y Wainer A. (2008). *Empleo y salarios en la Argentina. Una visión de largo plazo*. Buenos Aires: Capital Intelectual.

Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2008). “Nature and Limits of Trade Unions’ Mobilizations in Contemporary Argentina”, en Labour Again Publications, Amsterdam, International Institute of Social History.

Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2013). The Re-Emergence of Workplace-Based Organization as the New Expression of Conflict in Argentina.

Azpiazu, D. y Schorr, M. (2010). *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.

Azpiazu, D., Basualdo, E. y Schorr, M. (2001). *La industria argentina de neumáticos en los años noventa*. IDEF-CTA, Buenos Aires.

Azpiazu, D., Schorr, M. y Basualdo, V. (2010). *La industria y el sindicalismo de base en la Argentina*. Cara o ceca, Buenos Aires.

Baldi, L. (2010). “El sector del neumático en Argentina. Una aproximación a los conflictos laborales 2006-2008”, en Novick, M. (Comp.), *Trabajo, ocupación y empleo. Una mirada a sectores económicos desde las relaciones laborales y la innovación*, Serie Estudios / 9 Julio de 2010.

Barrera, F. (2009). *Desigualdad salarial: una aproximación a sus determinantes macroeconómicas en la Argentina de la post-convertibilidad*, en 9º Congreso Nacional de Estudios sobre el Trabajo, ASET, Buenos Aires.

Barrera, F. (2013). Conflictos salariales y organización sindical en la Argentina post-convertibilidad. Documentos y comunicaciones 2011-2012, PIMSA, (14), 117-130. ISSN: 0329-1456.

Basualdo, E. (2010). *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Siglo XXI, Buenos Aires.

Basualdo, E. (2011). Sistema político y modelo de acumulación. Tres ensayos sobre la Argentina actual, Editorial Atuel, Buenos Aires.

Basualdo, V. (2010): “Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina. Una mirada de largo plazo, desde sus orígenes hasta la actualidad”, en *Desarrollo económico, clase trabajadora y luchas sociales en la Argentina contemporánea*, Buenos Aires.

Basualdo, V. (2012). *Avances y desafíos de la clase trabajadora en la Argentina de la posconvertibilidad, 2003-2010*. En Anuario 2012 CELS, Buenos Aires.

Basualdo, V. (coord.) (2011). *La clase trabajadora argentina en el siglo XX: Experiencias de lucha y organización*, Editorial Cara o Ceca, Buenos Aires.

Basualdo, V. (coord.) (2016). *Responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad: represión a trabajadores durante el terrorismo de Estado*, 2ª ed., Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas.

Basualdo, V. y Esponda, A. (2015). “Aportes sobre la presencia e impacto de la tercerización en la Argentina actual”, en Basualdo, V., Esponda, A.; Gianibelli, G. y Morales, D. (2015).

*Tercerización y derechos laborales en Argentina*, 1ª ed. Adaptada, Editorial La Página S.A., Buenos Aires.

Basualdo, V. y Morales, D. (coords.) (2014). *La tercerización laboral. Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires.

Basualdo, V., Barrera, M., Bosch, N., Copani, A., Letcher, H., Nassif, S., Peláez, P. y Rojas M. (2019). *Cambio tecnológico, tercerización laboral e impactos sobre el empleo. Desafíos desde y para una narrativa argentina*. Friedrich Ebert Stiftung Argentina - Análisis N° 39, Buenos Aires. Disponible en: [https://www.academia.edu/39212935/Cambio\\_tecnol%C3%B3gico\\_tercerizaci%C3%B3n\\_laboral\\_e\\_impactos\\_sobre\\_el\\_empleo.\\_Desaf%C3%ADos\\_desde\\_y\\_para\\_una\\_narrativa\\_argentina?auto=download](https://www.academia.edu/39212935/Cambio_tecnol%C3%B3gico_tercerizaci%C3%B3n_laboral_e_impactos_sobre_el_empleo._Desaf%C3%ADos_desde_y_para_una_narrativa_argentina?auto=download)

Behrens, M., Hamann, K. y Hurd, R. (2004). Conceptualizing Labour Union Revitalization. In: Frege, C y Kelly, J (eds.) *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press, pp. 11–30.

Belkin, A. y Ghigliani, P. (2010). “Burocracia Sindical: aportes para una discusión en ciernes”, *Nuevo Topo*, n° 7, pp. 103-116.

Bisang, R. y Gómez, G. (1999). *Las inversiones en la industria argentina en la década de los noventa*. Santiago de Chile: CEPAL.

Bisio, R., Battistini, O. y Montes Cató, J. (1999). "Transformaciones de la negociación colectiva durante la vigencia de gobiernos constitucionales a partir de 1973", en Fernández, A. y Bisio, R. *Política y Relaciones Laborales en la Transición Democrática Argentina*, Ed. Lumen Hvmanitas, Buenos Aires

Bonnet, A. (2006). *La hegemonía menemista: El neoconservadurismo en Argentina, 1989-2001*. Prometeo, Buenos Aires.

Bonnet, A. (2015). *La insurrección como restauración. El kirchnerismo*. Buenos Aires, Prometeo.

Bonnet, A. y Piva, A. (Comp.) (2009). *Argentina en pedazos. Luchas sociales y conflictos interburgueses en la crisis de la convertibilidad*. Peña Lillo-Ediciones Continente, Buenos Aires.

Bourdieu, P. y Wacquant, L. (1995). *Respuestas por una Antropología Reflexiva*. Editorial Grijalbo, México.

Bridgestone (2012). Proceso de fabricación de un neumático. [On line], Disponible en: <http://www.bridgestone.es/corporativo/actividades/proceso-de-fabricacion-de-un-neumatico>, consultada el 15-04-2014.

Cambiasso, M (2016). Organización sindical en el lugar de trabajo e izquierdas en la Argentina reciente: la Comisión Interna de Kraft - Mondelez (ex Terrabusi). En Revista Trabajo y Sociedad: Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias n° 26, Verano 2016, Santiago del Estero, Argentina.

Cambiasso, M. (2014). La noción de "estrategia": Límites y potencialidades para reflexionar sobre la cuestión sindical en la Argentina de post-convertibilidad. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4447/ev.4447.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4447/ev.4447.pdf)

Cambiasso, M.; Longo, J.; Tonani, J. (2016). Tradiciones políticas de izquierda en el sindicalismo de base durante los últimos años del kirchnerismo (2014-2015). IX Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2016, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.8909/ev.8909.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8909/ev.8909.pdf)

Campos, J. y Campos, L. (2010). Hay que dar vuelta el viento como la taba, el que no cambia todo no cambia nada. Acerca de la persistencia de cláusulas de flexibilización laboral en los convenios colectivos de trabajo homologados en la postconvertibilidad. Razón y Revolución, 20, 49-62.

Campos, L. y Gianibelli, G. (2013). La negociación colectiva en Argentina, en Estrategias sindicales por una mayor y mejor negociación colectiva en América Latina y Caribe.

Cantamutto, F. y Wainer, A. (2013). Economía política de la convertibilidad: disputa de intereses y cambio de régimen, Capital Intelectual, Buenos Aires.

Caro, I., Eguibar, P. y Caracho, R. (2012). Industria del neumático - Pirelli: Precarización en el nuevo régimen de empleo, Jornadas de Docencia e Investigación de la Carrera de Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Castillo, C. (2009). *La clase trabajadora argentina bajo el gobierno de Kirchner: una comparación entre cuatro colectivos de trabajadores*. Conflicto Social, Año 2, N° 2, Diciembre 2009

Castro, G. (2008). *Materiales y componentes para la industria del neumático*. Buenos Aires: Departamento de Ingeniería Mecánica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires.

Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino (CENDA). (2010a). *Notas de la economía argentina 7*. [On Line], Disponible en: [www.cenda.org.ar](http://www.cenda.org.ar)

Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino (CENDA). (2010b). *La anatomía del nuevo patrón de crecimiento y la encrucijada actual. La economía argentina en el período 2002-2010*, Cara o Ceca/Cenda, Buenos Aires.

Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino (CENDA). (2011). *El trabajo en Argentina: Condiciones y perspectivas*. 20. [On Line], Disponible en: [www.cenda.org.ar](http://www.cenda.org.ar)

CIFRA (2012). Información sobre asignaciones familiares e impuesto a las ganancias. Cómo afectan a los trabajadores. Documento de Trabajo N° 12, CIFRA-CTA. Recuperado de <http://www.centrocifra.org.ar/publicacion.php?pid=57>

CIFRA (2015). Informe de coyuntura N° 17, marzo de 2015. Disponible en: <http://www.centrocifra.org.ar/docs/IC%20nro%2017.pdf>

Collado, A. y Elbert, R. (2007). “Ideas y representaciones políticas de los trabajadores del subte. Identificación política, evaluación de los partidos políticos y pensamientos sobre el sistema capitalista”, en *Experiencias subterráneas. Trabajo, organización gremial e ideas políticas de los trabajadores del subte*, Ediciones IPS, Buenos Aires.

Collado, A. y Feijoo, C. (2007). “Disputas pasadas, conquistas presentes. La militancia sindical entre los trabajadores del subterráneo”, en *Experiencias subterráneas. Trabajo, organización gremial e ideas políticas de los trabajadores del subte*, Ediciones IPS, Buenos Aires.

Colombo, G. (2010). “Estos no solamente son burócratas”. Acerca de la moralidad en la construcción de antagonismos políticos en un sindicato marplatense, en Dossier: Hacia un debate sobre la “burocracia sindical”, Revista Nuevo Topo n° 7, septiembre/octubre de 2010.

Connolly, H. y Darlington, R. (2012). Radical political unionism in France and Britain: a comparative study of SUD-Rail and the RMT. *European Journal of Industrial Relations*, Vol.18 (No.3). pp. 235-250.

- D'Urso, L. (2016). Estrategias sindicales en el lugar de trabajo. La “revitalización” del sindicalismo de colaboración: el sector automotriz argentino y brasilero, *Izquierdas*, 31:194-218, diciembre 2016.
- D'Urso, L y Longo, J. (2015). Sindicalismo y política: el caso de la autopartista Lear como experiencia de sindicalismo radical en Argentina. 12° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Grupo Temático N° 15: Relaciones laborales, negociación colectiva y acción sindical. 5 al 7 de agosto en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- D'Urso, L. (2015). Hacia un análisis clasista de las estrategias sindicales: el sindicalismo político radical como alternativa ante la crisis. VIII Coloquio Internacional Marx Engels - GT N° 5: Relaciones de clase y luchas sociales en el capitalismo contemporáneo, IFCH-Unicamp, Brasil.
- Darlington, R. y Upchurch, M. (2012). ‘A reappraisal of the rank-and-file versus bureaucracy debate’ *Capital and Class*, 36/1: 77–95.
- De la Garza, E. (2000a). “La flexibilidad del trabajo en América Latina” en De la Garza, E. (Comp.) (2000) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- De la Garza, E. (2000b). “Las teorías sobre la reestructuración productiva y América Latina”. en De la Garza, E. (Comp.) (2000) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Delfini, M., Drolas, A. y Montes Cató, J. (2014). Recomposición del trabajo y procesos de flexibilización laboral en Argentina. *Estudios Latinoamericanos, Nueva Época*, n° 33, enero-junio, pp. 105-126.
- Diamand, M. (1972). La estructura productiva desequilibrada argentina y el tipo de cambio, en *Desarrollo Económico* Vol. 12 N° 45, Buenos Aires.
- Duarte, M. (2002). “Los impactos de las privatizaciones sobre el mercado de trabajo: desocupación y creciente precarización laboral”, en Azpiazu, D. (editor); *Privatizaciones y poder económico*, FLACSO/Universidad Nacional de Quilmes/IDEP.
- Duménil, G. y Lévy, D. (2007). Crisis y salida de la crisis. Orden y desorden neoliberales, Fondo de Cultura Económica, México.

Dyszal, G., Ferrero, J. y Gurrera, M. (2005). El sindicalismo de movimiento social. Algunas reflexiones en torno del concepto. IV Jornadas de Sociología de la UNLP, 23 al 25 de noviembre de 2005, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.6618/ev.6618.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6618/ev.6618.pdf)

Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) (2008). Principales resultados del Módulo de Relaciones Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Esponda, A. (2011). “La reestructuración productiva en Propulsora Siderúrgica: Debates, formas de organización y disputas de poder”, en Basualdo, V. (coord.) (2011). *La clase trabajadora argentina en el siglo XX: Experiencias de lucha y organización*, Editorial Cara o Ceca, Buenos Aires.

Esponda, A. (2013). *Entramados de poder y dificultades para la acción colectiva en el caso de las empresas de ex trabajadores tercerizadas por Siderar*. VII Jornadas Santiago Wallace de Investigación en Antropología Social. Sección de Antropología Social. Instituto de Ciencias Antropológicas. Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires. Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-063/465>

Esponda, A. (2017). *Tercerización laboral, salario por tiempo y precarización en la industria siderúrgica. El caso de Siderar, Ensenada, Argentina*. Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo, Vol 1, No 2 segundo semestre 2017.

Etchemendy, S. y Collier, R. (2007). “Golpeados pero de pie: Resurgimiento Sindical y Neocorporativismo Segmentado en Argentina (2003-2007)” en *Politics and Society*, Vol. 35, N° 3, Sage Publications.

Ezkenazi, M. y Marticorena, C. (2010). Reflexiones críticas acerca de la relación entre precariedad laboral y trabajo asalariado, en Revista Herramienta Web 6. Disponible en: <http://www.herramienta.com.ar/herramienta-web-6/reflexiones-criticas-acerca-de-la-relacion-entre-precariedad-laboral-y-trabajo-asa>

Féliz, M. (2007). “¿Hacia el neodesarrollismo en Argentina? De la reestructuración capitalista a su estabilización”, en *Economía Argentina: ¿Coyuntura favorable o nuevo modelo?*, Anuario EDI N° 3, Publicación de los Economistas de Izquierda, Ediciones Luxemburg, Buenos Aires.

Feliz, M. (2011). *Un estudio sobre la crisis en un país periférico. La economía argentina del crecimiento a la crisis, 1991-2002*. Editorial Colectivo, Buenos Aires.

Feliz, M. y Pérez P. (2005). *Conflicto de clase, salarios y productividad. Una mirada de largo plazo para la Argentina*. CEIL-PIETTE, CONICET, Buenos Aires.

Fernández Bugna, C. y Porta, F. (2008). *El crecimiento reciente de la industria argentina. Nuevo régimen sin cambio estructural*. Realidad Económica N° 233, Buenos Aires.

Fernández Bugna, C. y Porta, F. (2011). *Continuidades y cambios en el desarrollo productivo argentino 1990-2010*. UNQ – Centro REDES, Buenos Aires.

Figari, C. (2016). “La pericia técnica como campo en disputa: estrategias de control empresarial en filiales de empresas transnacionales radicadas en argentina”, Revista Sociedad y Economía, Universidad del Valle, Cali, Colombia, número 30 –enero-junio

Figari, C. Lenguita, P y Montes Cató, J. (Comp.) (2010). *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, Ediciones Ciccus, Buenos aires.

Figari, C. y Palermo, H. (2009). *Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia*, en Revista Theomai, n° 19, primer semestre de 2009, Buenos Aires. Disponible en: <http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO19/ArtFigari.pdf>

Frege, C y Kelly, J (2004). “Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective”, In: Frege, C y Kelly, J (eds.) *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press.

Ghigliani, P. (1998). La Federación Gráfica Bonaerense y la irrupción del peronismo. [En línea]. Cuadernos del CISH, 3(4). Disponible en: [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.2713/pr.2713.pdf](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2713/pr.2713.pdf)

Gianibelli, G. (2013). La negociación colectiva: un instrumento de la acción sindical, en *Estrategias sindicales por una mayor y mejor negociación colectiva en América Latina y Caribe*.

Gilly, A. (1986). “La anomalía argentina (Estado, corporaciones y trabajadores)” en Cuadernos del Sur No. 4, Buenos Aires, marzo de 1986.

Giniger, N. (2015). “El poder dentro de la fábrica. El proceso de cambios en la organización del trabajo en la Planta de Acindar en Villa Constitución”. Nueva Antropología N° 81, México. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-06362014000200009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-06362014000200009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)



Giniger, N. y Cufre, S. (2017). “Seguridad continua y doble circulación de saberes. La experiencia de Aerolíneas Argentinas”. Trabajo y sociedad N° 28, Verano, Santiago del Estero. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712017000100007](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712017000100007)

Graña, J. y Kennedy, D. (2009). “Salarios eran los de antes... Salario, productividad y acumulación de capital en Argentina en el último medio siglo”, Realidad Económica, N° 242, IADE, Buenos Aires, febrero – marzo.

Haidar, J. (2009). Revitalización sindical en argentina. ¿Sindicalismo de movimiento social o neocorporativismo segmentado? XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

Hyman, R. (1981). Relaciones industriales: una introducción marxista. Madrid, Blume.

Hyman, R. (1989). The political economy of industrial relations. Theory and practice in a cold climate. London: Mcmillan Press.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2010): Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de trabajo, principales indicadores. Disponible en: [https://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/EPHcont\\_2trim10.pdf](https://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/EPHcont_2trim10.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2012): Encuesta Permanente de Hogares. Tasas generales 2003-2012. Disponible en: [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/sh\\_eph\\_continuatrimestral.xls](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/sh_eph_continuatrimestral.xls)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2015): Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de trabajo, principales indicadores. Disponible en: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/EPH\\_cont\\_1trim15.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/EPH_cont_1trim15.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de trabajo, principales indicadores. Disponible en: [https://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/EPHcont\\_2trim10.pdf](https://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/EPHcont_2trim10.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC): Agregados Macroeconómicos. Disponible en: [https://www.indec.gov.ar/nivel3\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=9](https://www.indec.gov.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC): Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de trabajo, principales indicadores. Disponible en: [https://www.indec.gov.ar/nivel3\\_default.asp?id\\_tema\\_1=4&id\\_tema\\_2=31](https://www.indec.gov.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2014, Enero 15). *Empleo y desempleo*. [On Line]. Disponible en: <http://www.indec.gov.ar/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). *Estadísticas de Productos Industriales (EPI)*. Disponible en: <http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/13/EPI-5.xls>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC): (2014, Enero 15). *Empleo y desempleo*. [On Line]. Disponible en: <http://www.indec.gov.ar/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC): *Estadísticas de Productos Industriales (EPI)*. Disponible en: <http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/13/EPI-5.xls>

Iñigo Carrera, N. (2000). *La estrategia de la clase obrera. 1936. La Rosa Blindada-PIMSA*, Buenos Aires.

Kelly, J. (1998). *Rethinking industrial relations. Mobilization, collectivism and long waves*, Londres, Routledge.

Kulfas, M., Schorr, M. (2000). *Evolución de la concentración industrial en la Argentina durante los años noventa*. Disponible en: <http://publicacioneseconomia.flacso.org.ar/images/pdf/78.pdf>

Lenguita, P. (2010). *Revitalización desde las bases del sindicalismo argentino*, publicado en la revista Nueva Sociedad No 232, marzo-abril de 2011, ISSN: 0251-3552, <[www.nuso.org](http://www.nuso.org)>.

Lorenz, F. (2011). “‘Por la buena o por la mala’. Militancia sindical y violencia política entre los trabajadores navales de la zona Norte, 1973-1975”, en Victoria Basualdo (coord.), *La clase trabajadora argentina en el siglo XX: experiencias de lucha y organización*, Cara o Ceca, Buenos Aires.

Manzanelli, P. (2012). *La industria del neumático en la posconvertibilidad*. Fetia – CIFRA, Buenos Aires.

Manzanelli, P. (2015). *El desempeño de la industria del neumático en la posconvertibilidad. Algunas reflexiones introductorias*. Fetia – CIFRA, Buenos Aires.

Manzanelli, P. (2016). “Grandes empresas y estrategias de inversión en la argentina 2002-2012”. *DESARROLLO ECONÓMICO – REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES* (Buenos Aires), vol. 56, N° 218, mayo-agosto 2016 (pp. 33-58)

Manzanelli, P. y Basualdo, E. (2017). *Régimen de acumulación durante el ciclo de gobiernos kirchneristas*, en *Revista de Realidad Económica*, Buenos Aires.

Marticorena, C. (2014a). *Trabajo y negociación colectiva. Los trabajadores en la industria argentina, de los noventa a la posconvertibilidad*, Buenos Aires, Imago Mundi.

Marticorena, C. (2014b). “Relaciones de fuerza, relaciones laborales y estructura de la negociación colectiva. Alcances y características de la descentralización en Argentina”, *Revista Trabajo y Sociedad* (ISSN 1514-6871), N° 23, Vol. XVII, Universidad Nacional de Santiago del Estero, pp. 127-145. Disponible en <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/23%20MARTICORENA%20CLARA%20Relaciones%20laborales%20y%20negociacion%20colectiva.pdf>

Marticorena, C. (2015a). “Revitalización sindical y negociación colectiva en Argentina (2003-2011)”, *Perfiles Latinoamericanos* (46). Disponible en: <http://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/519/463>

Marticorena, C. (2015b). “Avances en el estudio de la relación entre sindicalismo y kirchnerismo”, *Sociohistórica. Cuadernos del CISH*, 36. Disponible en: <http://www.sociohistorica.fahce.unlp.edu.ar/article/view/SH2015n36a04/7041>

Marticorena, C. (2017a). “Contribución al debate sobre la organización de base en la Argentina reciente a partir de la dinámica sindical en el sector químico”, en *Revista Conflicto Social*, año 10, n° 18, julio a diciembre de 2017.

Marticorena, C. (2017b). Un balance de la negociación colectiva y su relación con la organización sindical en Argentina (2003-2015). *ESTUDOS DE SOCIOLOGIA* vol. 22 p. 127 – 144, San Pablo.

Martínez, O. (Comp.) (1994). *Pensando la reconversión: Una crítica de la flexibilidad y la Calidad Total*. CIPES.

Martínez, O. y Cifarelli, V. (2009). *Clase obrera y movimiento obrero en Argentina, situación y desafíos*. *Revista THEOMAI* n° 19, Buenos Aires.

Martínez, O. y Soul, J. (2009). *Formas de resistencia y lucha contra la precarización laboral. Aproximación descriptiva a experiencias de Argentina*. XXVII Congreso Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

Martínez, O. y Soul, J. (2011). *La lucha del movimiento obrero contra las estrategias de división y precarización de los trabajadores*. [On Line]. Disponible en: <http://www.tel.org.ar/spip/descarga/precarizacionjsom.pdf>

Marx, K. (1971). *Capítulo VI. Inédito*. Siglo XXI Ed., México.

Marx, K. (2008). *El capital*. Siglo veintiuno editores, Buenos Aires.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS). (2014, Enero 15). *Boletín de Estadísticas Laborales*. [On Line]. Disponible en: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/bel/index.asp>

Montes Cató, J. (2005). *Las ficciones del capital: acerca del lugar del conflicto en la constitución de los vínculos laborales*. Revista Herramienta N° 28. [On Line]. Disponible en: <http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-28/las-ficciones-del-capital-acerca-del-lugar-del-conflicto-en-la-constitucion>

Montes Cató, J. (2008). *Una aproximación teórica a los estudios de la disciplina y el control*, en Documento de Trabajo N° 3, Poder y Trabajo Editores, Buenos Aires.

Montes Cató, J. y Ventrici, P. (2010). *El lugar de trabajo como espacio de resistencia a las políticas neoliberales. Reflexiones a partir de las experiencias de los trabajadores telefónicos y del subte*. Revista THEOMAI n° 22, Buenos Aires.

Montes Cató, J., Lenguita, P. y Varela, P. (2010). *Trabajo y Política en Argentina: la potencialidad de la acción gremial en el lugar de trabajo*. Revista Estudios Políticos Número 1 – 2010/02.

Moody, K. (1997). “Towards an international social-movement unionism”, en *New Left Review*. No. 225. pp. 52-72.

Moody, K. (2001) [1997]: *Workers in a lean world. Unions in the international Economy*. London. Verso.

Morris, M. (2017). La revitalización sindical en Argentina (2003-2015): dimensiones e indicadores para su conceptualización. *Población & Sociedad* [en línea], ISSN-L 0328 3445, Vol. 24 (2), 2017, pp. 195-226. Puesto en línea en diciembre de 2017. <http://www.poblacionysociedad.org.ar/archivos/24/P&S-V24-N2-Morris.pdf>

Murillo, V. (1997). La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem. *Desarrollo Económico*, 147.

Neffa, J. y Panigo, D. (2010). “Argentina. Modelos productivos y sus impactos sobre la relación salarial. Reflexiones a partir del caso argentino”, en De la Garza Toledo, E. y Neffa, J., *Trabajo y modelos productivos en América Latina. Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela luego de las crisis del modo de desarrollo neoliberal*, CLACSO.

Neffa, Julio César y Panigo, Demián (2009). El mercado de trabajo argentino en el nuevo modelo de desarrollo. Buenos Aires: Dirección Nacional de Programación Macroeconómica.

Novick, M. (2000a). “Reconversión segmentada en la Argentina: empresas, mercado de trabajo y relaciones laborales a fines de los ’90”, en De la Garza Toledo, E. (Comp.) *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y sindicatos en América Latina*. CLACSO, Buenos Aires.

Novick, M. (2000b). La transformación de la organización del trabajo, en De la Garza Toledo, E. (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. FCE, México.

Palermo, H. (2012). “Los trabajadores y la “seguridad competente”. Un análisis crítico a partir de algunas precisiones etnográficas en un estudio de caso”. *Revista Trabajo y Sociedad*, número 18, volumen XVI. Disponible en: <http://www.unse.edu.ar/trabajoysoiedad/18%20PALERMO%20Seguridad%20competente.pdf>

Palomino, H. (2008). “La instalación de un nuevo régimen de empleo en Argentina: de la precarización a la regulación”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 13, núm. 19, pp. 121-144.

Palomino, H. y Trajtemberg, D. (2006). “Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina”, *Revista de Trabajo*, año 2, núm. 3, pp. 47-68.

Palomino, H. (2008). «La instalación de un nuevo régimen de empleo en Argentina. De la precarización a la regulación», en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 13, n° 19, pp. 121-144.

Pessino, C. (1996). *La anatomía del desempleo*, en *Desarrollo Económico*, Número Especial, Vol 36.

Piva, A. (2007). “Modo de acumulación y hegemonía en Argentina”, en *Economía Argentina: ¿Coyuntura favorable o nuevo modelo?*, Anuario EDI N° 3, Publicación de los Economistas de Izquierda, Ediciones Luxemburg, Buenos Aires.

Piva, A. (2012). *Acumulación y hegemonía en la Argentina Menemista*. Editorial Biblos, Buenos Aires.

Piva, A. (2015). *Economía y política en la Argentina kirchnerista*, 1a ed. Buenos Aires: Batalla de ideas.

Piva, A. (2016a). La desorganización de la acción de clase en la Argentina reciente y los problemas conceptuales para el estudio del conflicto obrero. *Estudios Políticos*; Lugar: Medellín; p. 73 – 93.

Piva, A. (2016b). Política económica y modo de acumulación en la Argentina post convertibilidad. *Perfiles latinoamericanos*; Lugar: México.

Porta, F. (2015). Trayectorias de cambio estructural y enfoques de política industrial: una propuesta a partir del caso argentino, en *Neoestructuralismo y corrientes heterodoxas en América Latina y el Caribe a inicios del siglo XXI*, Libros de la CEPAL, N° 132 (LC/G.2633-P/Rev.1), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Rodríguez, F. (2011). “Estrategias en lucha en las industrias dinámicas durante la segunda ISI. Un análisis a partir del estudio de caso de Mercedes Benz Argentina”, en Basualdo, V. (coord.) (2011). *La clase trabajadora argentina en el siglo XX: Experiencias de lucha y organización*, Editorial Cara o Ceca, Buenos Aires.

Rubin, M. y Hageg, Y. (2010). *La influencia del factor generacional en el surgimiento de un nuevo sindicalismo de base. Un estudio de caso: FATE*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. EN: Actas. La Plata: UNLP. FAHCE. Departamento de Sociología. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5179/ev.5179.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5179/ev.5179.pdf)

Salamida, P. y Palermo, J. (2005). *Relaciones de trabajo en la industria del neumático*, trabajo monográfico disponible en: <http://www.catedrapalomino.com.ar/pdf/estudiantes/trabajo-monografico/monograficas-antteriores/Neumtico2-2005.pdf>

Salvia, Agustín, Vera, Julieta y Poy, Santiago (2015). “Cambios y continuidades en la estructura ocupacional urbana argentina”. En Lindenboim, J. y Salvia, A. (coords.), *Hora de balance: proceso de acumulación, mercado de trabajo y bienestar. Argentina, 2002-2014*, Buenos Aires: EUDEBA.

Santarcángelo, J. y Schorr, M. (2000). *Desempleo y precariedad laboral en la Argentina durante la década de los noventa*, en *Revista Estudios del Trabajo (ASET)*, N° 20, Buenos Aires.

Santella, A. (2011). Aportes de Gramsci al estudio de la acción colectiva sindical, en XXVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE ALAS.

Santella, A. (2011). Un aporte al debate teórico sobre la burocracia sindical. Nuevo topo; Año: 2011, n° 8, p. 133 – 147.

Santella, A. (2014). “Qué son los sindicatos en la teoría marxista”, Archivos de Historia del Movimiento Obrero y la Izquierda, año III, n° 5, septiembre.

Santella, A. (2016). *Labor conflict and capitalist hegemony*, Brill, Leiden.

Santella, A. (2017): El debate sobre bases contra direcciones sindicales revitalizado. Estud. trab. [online]. 2017, n.53, pp. 0-0. ISSN 2545-7756.

Santella, A. y Andujar, A. (2007). *El Perón de la fábrica éramos nosotros: las luchas de Villa Constitución 1970-1976*. Desde el Subte, Buenos Aires. Disponible en: [http://www.metrodelegados.com.ar/IMG/pdf/El\\_Peron\\_de\\_las.pdf](http://www.metrodelegados.com.ar/IMG/pdf/El_Peron_de_las.pdf)

Schorr, M. (2007). La industria entre 1976 y 1989. Cambios estructurales regresivos en una etapa de un profundo replanteo del modelo de acumulación local. IDEAS-UNSAM.

Schorr, M. (2012). Industria y neodesarrollismo en la posconvertibilidad, en Voces en el Fénix. Disponible en: <http://www.vocesenelfenix.com/content/industria-y-neodesarrollismo-en-la-posconvertibilidad>

Schorr, M. (coord). (2018). Entre la década ganada y la década perdida. La Argentina kirchnerista. Ensayos de economía política, Batalla de Ideas.

Schorr, M. y Wainer, A. (2014). “La economía argentina en la posconvertibilidad: problemas estructurales y restricción externa”, en Realidad Económica n° 286, pp. 137-174, Buenos Aires. Disponible en: [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/44625/CONICET\\_Digital\\_Nro.854caa0f-4049-4724-a400-c802cfb14d4f\\_B.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/44625/CONICET_Digital_Nro.854caa0f-4049-4724-a400-c802cfb14d4f_B.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

Senén González, C. (2011). La revitalización sindical en argentina durante los Kirchner, en Revista Trabajo, vol. 5, pp. 39-64, Ciudad de México.

Senén González, C. (2014). *Sindicatos en la Argentina desde una perspectiva multi-sectorial ¿nuevas prácticas o renovación de las viejas?*; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; Revista de Trabajo; 10; 12; 12-2014; 99-116 Disponible en: <http://hdl.handle.net/11336/51419>

Senén González, C. (2019). *Recursos humanos y relaciones laborales: patrones convergentes y divergentes en empresas multinacionales*. Revista Estudios del Trabajo N° 57, Enero – Junio 2019, Buenos Aires.

Senén González, C. y Del Bono A. (Comps). (2013). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*, Universidad Nacional de La Matanza - Prometeo, Buenos Aires.

Senén González, C. y Haidar, J. (2009). “Los debates acerca de la “revitalización sindical” y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina”. En RELET, 2ª Época, N° 22.

Senén González, C. y Haidar, J. (2014). *Mobilización de recursos de poder en el resurgimiento del protagonismo sindical en Argentina post 2001*. Cuadernos del CENDES, vol. 31, núm. 87, septiembre-diciembre, 2014, pp. 107-125 Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40338661006>

Senén González, C., Medwid, B. y Trajtemberg, D. (2011). “La negociación colectiva y sus determinantes en la Argentina. Un abordaje desde los debates de las relaciones laborales”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, 25, Río de Janeiro.

Senén González, C., Trajtemberg, D., Borroni, C. y Montenegro Loewy, L. (2019). *Modelo sindical y conflictividad intergremial en Argentina (2008-2013)*, *Revista Trabajo y Sociedad*, n° 33, vol. XX, Invierno 2019, p. 305 – 305, Santiago del Estero, Argentina. Disponible en: <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/33%20SELENEN%20GONZALEZ%20y%20OTROS%20Modelo%20sindical%20y%20conflictividad%20intergremial.pdf>

Senén González, C.; Medwid, B. y Trajtemberg, D. (2010). “Tendencias actuales de la afiliación sindical en Argentina: evidencias de una encuesta a empresas”. En *Relations Industrielles. Industrial Relations*, vol. 65, n°1: Érudit.

Soul, J. (2014). *Transformaciones de las estrategias sindicales en contextos de reconversión productiva. Un estudio de caso en la industria siderúrgica.*

Soul, J. y Gindin, J. (2005). *Estrategias gremiales frente a la recomposición salarial en la Argentina. Lucha y organización gremial en el sindicalismo rosarino* *Labour Again Publications.*

Spaltenberg, R. (2012). “La diversidad de los conflictos laborales: dispersión y centralización en las lógicas de acción de los asalariados privados”, en *Trabajo, ocupación y empleo*, N° 11. Buenos Aires, MTESS, pp. 95-118.

Taller de Estudios Laborales (TEL) (2013). *Informe de estadísticas laborales y económicas N° 21*, Abril de 2013. [On Line], Disponible en: [www.tel.org.ar](http://www.tel.org.ar)



Trajtemberg, D.; Senén González, C.; Borroni, C.; Pontoni, G. A. (2012). *Representación sindical en los lugares de trabajo: Un análisis del Módulo de Relaciones Laborales* [en línea]. VII Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.2303/ev.2303.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2303/ev.2303.pdf)

Varela, P. (2008). *Rebeldía fabril. Lucha y organización de los obreros de FATE*, en *Lucha de clases* n° 8, Buenos Aires.

Varela, P. (2013). “Sindicalismo de base en la Argentina posconvertibilidad. Hipótesis sobre sus alcances y potencialidades”, en Juan Grigera (Ed.) *La Argentina después de la convertibilidad (2002-2011)*, Imago Mundi, pp 97-114, Buenos Aires.

Varela, P. (2014). Estado y sindicatos en la Argentina post-devaluación. El retorno al debate estratégico, *Crítica Marxista*, n° 38, San Pablo.

Varela, P. (2015a). *La disputa por dignidad obrera*, Imago Mundi, Buenos Aires.

Varela, P. (2015b). ¿La estrategia objetiva, ilusión teleológica del historiador? En *Archivos de Historia del Movimiento obrero y la izquierda*, año III, n° 6, pp. 155 – 168, Buenos Aires.

Varela, P. (2016a). El gendarme en el umbral: enfoques y debates sobre la burocracia sindical en el kirchnerismo, en *Archivos de Historia del Movimiento Obrero y la Izquierda*, vol. IV p. 97 – 118, Buenos Aires.

Varela, P. (Comp) (2016b). *El gigante fragmentado. Sindicatos, trabajadores y política durante el kirchnerismo*. Editorial Final Abierto, Buenos Aires.

Ventrici, P. (2015). Modelo sindical y nuevas expresiones de recomposición política del Trabajo. Reflexiones a partir del caso de los trabajadores del subterráneo de Buenos Aires, en *Kairos, Revista de Temas Sociales*, Año 17, N° 32.

VVAA (2010). Dossier: Hacia un debate la “burocracia sindical”, *Revista Nuevo Topo* n° 7, septiembre/octubre de 2010.

Wahlberg, F. (2013). *La productividad del trabajo en la industria del neumático (1993-2011)*, Documentos para Discusión del Programa de Estudios Socio-Económicos Internacionales, Instituto de Desarrollo Económico y Social.

Wainer, A. (2010). Cambios en el bloque en el poder a partir del abandono de la Convertibilidad, VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010.